

TRANSMETTRE SON SAVOIR

Boîte à outils SENIORS-JUNIORS

- Carte des tâches
- Plan de transfert des connaissances
- Kit de survie



.be

Le SPF Personnel et Organisation propose une série d'outils méthodologiques de gestion des connaissances (Knowledge Management ou KM). Ces outils sont le fruit de travaux de réflexion menés par des experts fédéraux en gestion des connaissances, enrichis des expériences et projets menés sur le terrain.

Aperçu des outils KM disponibles:

KM pour managers
Outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale (juin 2006)

KM pour équipes
Gérer les connaissances dans son équipe. Grille d'analyse et plan d'amélioration (2ème éd. mai 2010)

KM pour responsables KM
Organiser la transmission des savoirs. Guide méthodologique SENIORS–JUNIORS (octobre 2006)

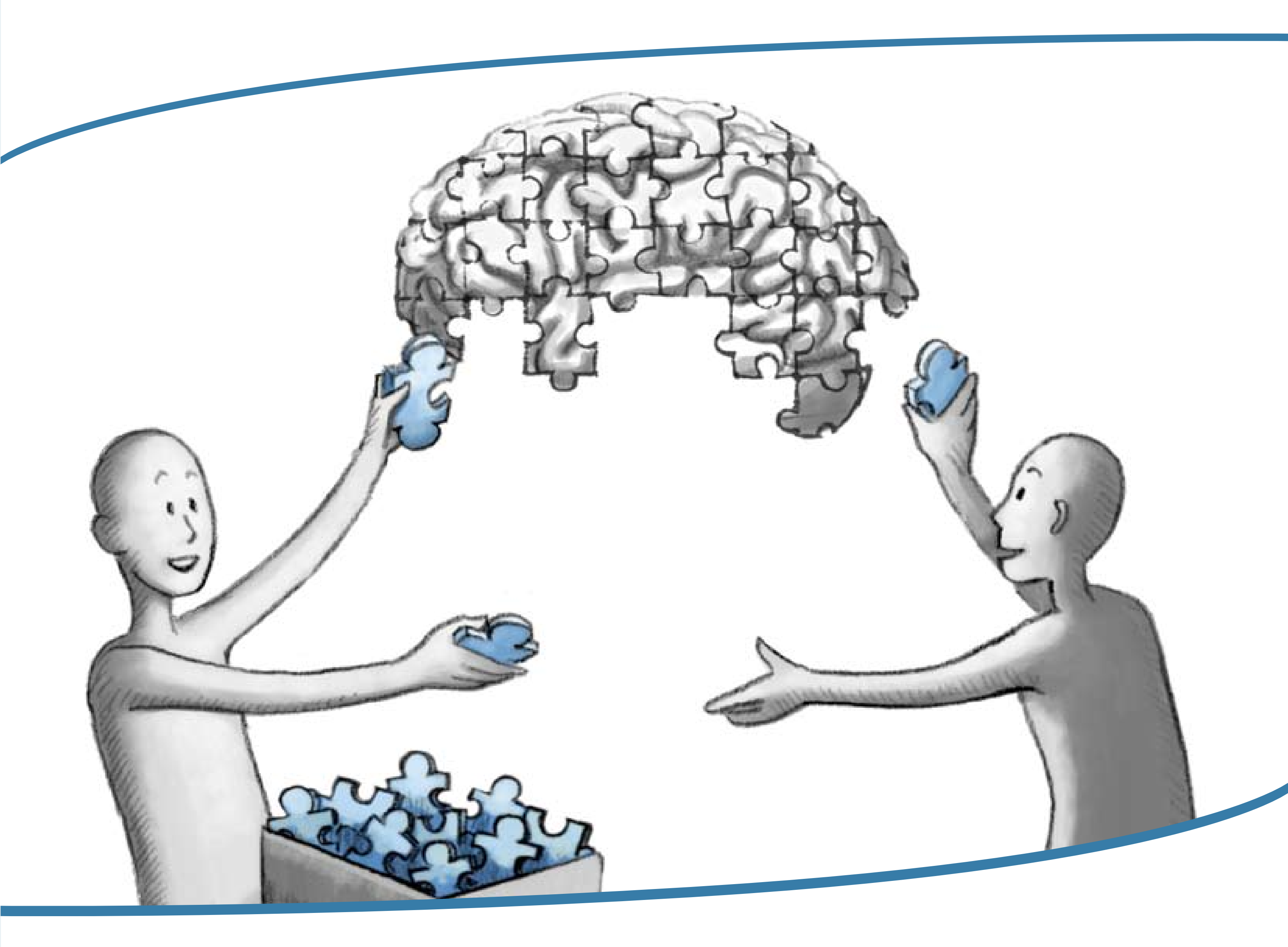
KM pour seniors et juniors
Transmettre son savoir. Boîte à outils SENIORS-JUNIORS (juin 2010)

A savoir:

Par souci de lisibilité, les termes collaborateur, chef de service, senior, junior… utilisés dans les outils KM doivent être considérés comme des termes génériques qui s'appliquent tant aux femmes qu'aux hommes.

Les outils KM peuvent être téléchargés sur www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances').

TRANSMETTRE SON SAVOIR



Boîte à outils SENIORS-JUNIORS

- Carte des tâches
- Plan de transfert des connaissances
- Kit de survie

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **5**

OUTIL 1. LA CARTE DES TÂCHES **9**

Qu'est-ce qu'une carte des tâches ? 9
Pourquoi élaborer une carte des tâches ? 10
Comment s'y prendre ? 10
Conseils 15

OUTIL 2. LE PLAN DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES **17**

Qu'est-ce qu'un plan de transfert ? 17
Pourquoi élaborer un plan de transfert ? 18
Comment s'y prendre ? 19
Conseils 23

OUTIL 3. LE KIT DE SURVIE **27**

Qu'est-ce qu'un kit de survie ? 27
Pourquoi élaborer un kit de survie ? 27
Comment s'y prendre ? 28
Conseils 29

LEXIQUE **31**

ANNEXES **33**

Annexe I. Exemple carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi 35
Annexe II. Exemple kit de survie 45
Annexe III. Template carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi 59
Annexe IV. Template kit de survie 69
Annexe V. Mode d'emploi FreeMind 79
Annexe VI. Mode d'emploi tableaux Word 83
Annexe VII. Mode d'emploi kit de survie 87

REMERCIEMENTS **97**

INTRODUCTION

• Objectif de la Boîte à outils pour SENIORS-JUNIORS

Le Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS, publié en 2006 par le SPF Personnel et Organisation, propose une méthode et des outils pour organiser la transmission des savoirs entre collaborateurs expérimentés (seniors) et collaborateurs moins expérimentés (juniors). Il répond à la question suivante: comment faire en sorte que des connaissances importantes pour atteindre les objectifs stratégiques et sauvegarder la continuité des services ne se perdent pas ? Le Guide propose une approche pour l'ensemble d'une **organisation.** Il s'adresse aux responsables KM[1].

Depuis sa publication, le Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS a été utilisé dans plusieurs institutions fédérales. Au fil des projets, de nouveaux outils, directement destinés aux **seniors** et aux **juniors**, ont été élaborés afin de faciliter, sur le terrain, le transfert des connaissances. Les voici regroupés dans cette Boîte à outils SENIORS-JUNIORS.

• Destinataires

La Boîte à outils SENIORS-JUNIORS est principalement destinée

- aux **seniors** qui souhaitent partager leurs connaissances avec un ou plusieurs juniors et, plus particulièrement, à ceux qui occupent des fonctions-clés et préparent éventuellement à moyen terme leur départ,
- aux **juniors** qui souhaitent apprendre de leurs collègues seniors.

La Boîte à outils s'adresse aussi aux autres acteurs du processus de transfert des connaissances, à savoir:

- les dirigeants qui souhaitent organiser la transmission des savoirs dans leur entité,
- les responsables KM qui donnent des conseils aux chefs de service pour l'organisation du partage des connaissances et accompagnent les seniors et les juniors lors des trajets de transfert des connaissances.

• Contenu

La Boîte à outils SENIORS-JUNIORS comprend **trois outils** susceptibles de faciliter le transfert des connaissances dans la pratique:

- la **carte des tâches**, qui aidera le senior à identifier les tâches pour lesquelles un transfert des connaissances est nécessaire,
- le **plan de transfert des connaissances**, qui aidera le senior et le junior à construire un plan d'action efficace,
- le **kit de survie**, qui aidera le senior dont le successeur n'est pas encore en service, à mettre par écrit ses connaissances essentielles.

[1] KM: abréviation pour Knowledge Management, c'est-à-dire gestion des connaissances.
Responsable KM: toute personne qui, d'une façon ou d'une autre, a en charge le KM. Dans certains cas il s'agit d'une fonction à temps plein. Dans d'autres cas, il s'agit d'un rôle assuré par un responsable RH, un responsable du développement des compétences ou un collaborateur du Service d'Encadrement P&O.

Pour chacun des outils, vous trouverez des explications sur

- sa nature : ‘Qu’est-ce que c’est ?’,
- son utilité : ‘Pourquoi ?’,
- son mode d’utilisation : ‘Comment s’y prendre ?’ et ‘Conseils’.

Un **lexique** reprend les mots techniques utilisés dans cette Boîte à outils.

La Boîte à outils SENIORS-JUNIORS présente également en annexe des **exemples**, des **templates** (documents pré-structurés) et des **modes d’emploi**.

La Boîte à outils est disponible sur le portail du personnel fédéral www.fedweb.belgium.be (rubrique ‘A propos de l’organisation’ > ‘Gestion des connaissances’).

Vous pouvez également télécharger sur le portail les templates en format Word qui peuvent éventuellement être adaptés aux besoins spécifiques des seniors et juniors, ainsi qu’à ceux de votre organisation.

• Mode d’emploi

La Boîte à outils SENIORS-JUNIORS permet un double niveau de lecture. Les paragraphes de couleur bleue et de plus petite taille contiennent des informations supplémentaires qui permettent d’approfondir certains points ou des exemples dont vous pouvez vous inspirer. Si vous êtes pressés, vous pouvez les passer.

La Boîte à outils constitue un complément au Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS :

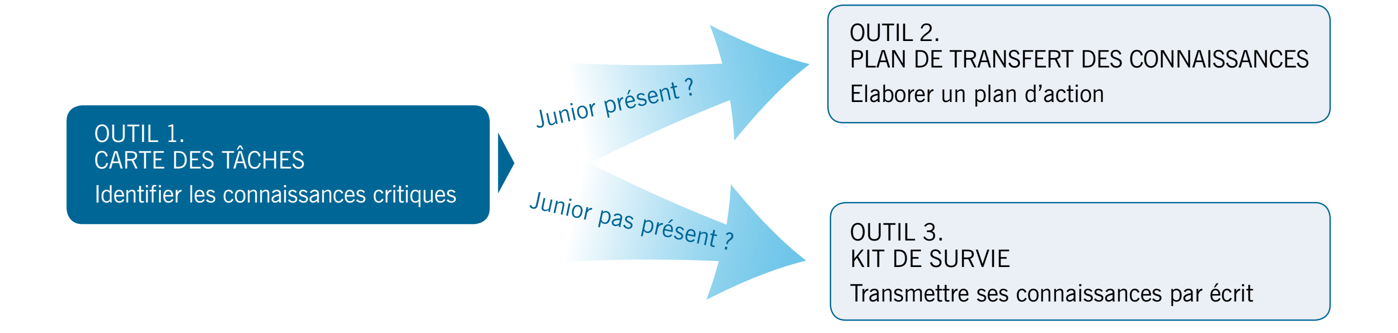
	Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS	Boîte à outils SENIORS-JUNIORS
Objectif	Sauvegarder les connaissances critiques[2]	
Point de départ	L’ensemble de l’organisation	Le senior ayant des connaissances critiques
Approche	Collective	Individuelle
Groupe-cible	Responsables KM	Seniors et juniors

La Boîte à outils peut être utilisée de façon autonome par les seniors et les juniors qui souhaitent transmettre leur savoir. Elle peut aussi être utilisée en complément du Guide, dans le cadre d’une approche collective et encadrée au sein de l’organisation.

> Utilisés en complément du Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS, les outils de la Boîte à outils SENIORS-JUNIORS sont à exploiter lors des phases 3 et 4 du Guide :
> - constituer le portfolio des connaissances à transférer (phase 3),
> - initier le transfert des connaissances (phase 4).

[2] La notion de ‘caractère critique’ sera amplement abordée à la page 12.

Le choix des outils dépend en grande partie de la présence ou non du junior:



Bien que chaque outil soit conçu pour une situation spécifique, les trois outils peuvent être combinés.

> Le plan de transfert, par exemple, est conçu pour être élaboré avec un junior. Si le junior n'est pas présent, le senior élabore un kit de survie. Cependant, le senior pourra également réfléchir aux actions qu'il peut faire seul afin de faciliter la future intégration du junior ou réfléchir à celles que le junior devra faire pour assimiler certaines tâches. L'outil plan de transfert lui sera alors certainement utile.

Les trajets de transfert des connaissances devraient idéalement être initiés et suivis dans le cadre des cercles de développement.

Quelle que soit l'approche adoptée, il sera important de prévoir un temps suffisant pour le trajet de transfert des connaissances. Ce dernier s'étalera sur une période variable, de quelques jours à plusieurs mois, selon le volume et la complexité des connaissances à transmettre.

Le SPF Personnel et Organisation espère que ces outils vous seront utiles et qu'ils contribueront efficacement à assurer la transmission des savoirs au sein des services fédéraux.

Vos feed-back et demandes d'information sont les bienvenus à l'adresse KM@p-o.belgium.be

OUTIL 1. LA CARTE DES TÂCHES

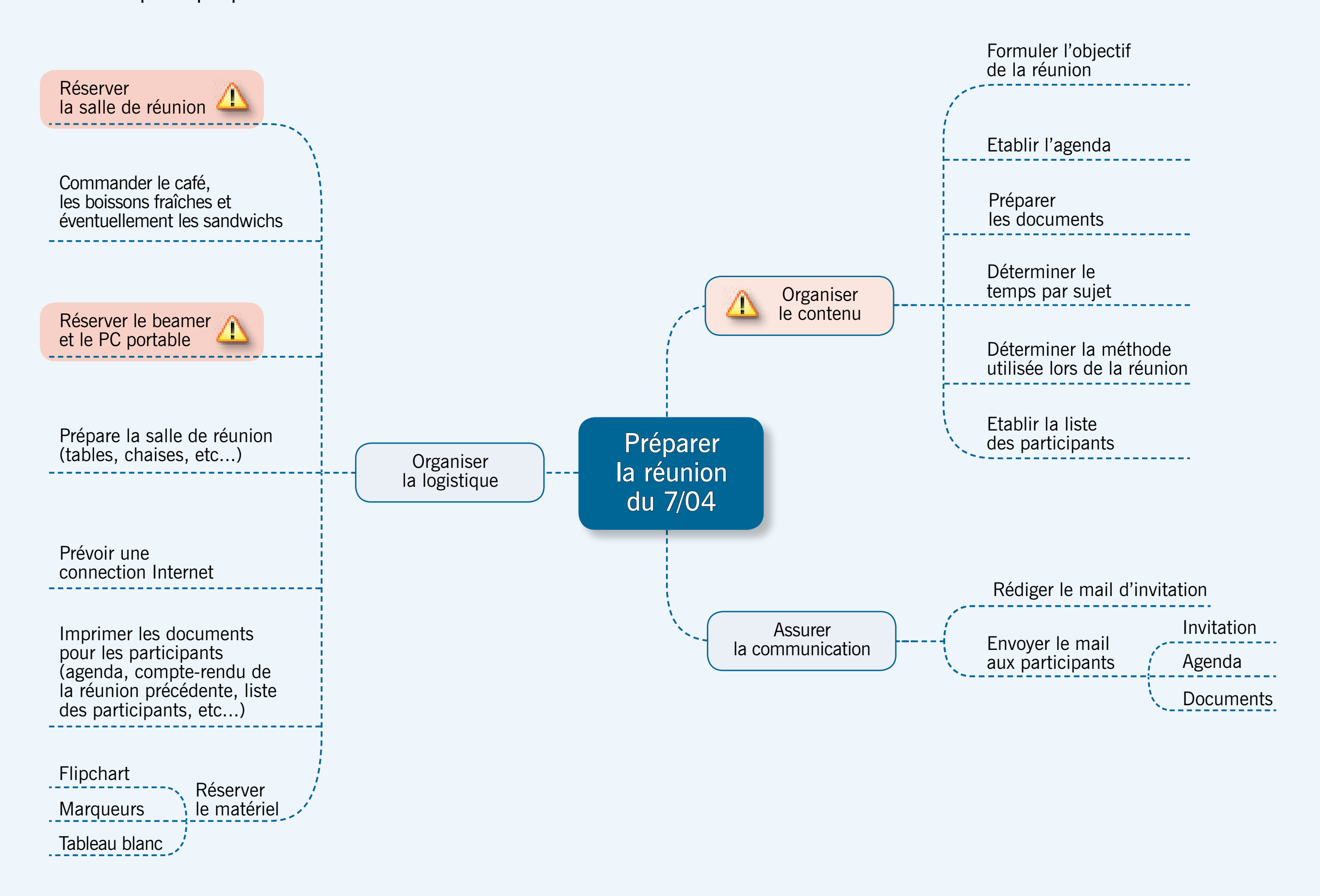
• Qu'est-ce qu'une carte des tâches?

Une **carte des tâches** est une **carte mentale** (mindmap) qui représente les **tâches** et les **sous-tâches** du senior. Sans être exhaustive, la carte des tâches permet de voir en un coup d'œil de quoi, très concrètement, le senior s'occupe et, grâce à l'utilisation de couleurs ou d'icônes, de mettre en évidence les points qui méritent une attention particulière lors du transfert des connaissances.

La carte des tâches se distingue de la description de fonction dans la mesure où elle décrit de façon très concrète et très spécifique les activités d'un senior à un moment donné.

Plusieurs méthodes permettent de réaliser des cartes mentales. Le Mindmapping en est une. Cette méthode aide à **organiser et représenter graphiquement** les idées. Vous pouvez utiliser cette méthode dans toutes les situations de la vie professionnelle ou privée: pour l'organisation de votre journée, une réunion de travail ou un départ en vacances…

Voici un exemple de carte mentale sur le thème: 'Préparer la réunion du 7/04'. La carte représente tout ce qui doit être fait pour préparer cette réunion.



Vous trouverez un exemple de carte des tâches aux pages 38 et 39 (**Annexe I**). C'est celle de Maurice, responsable d'une bibliothèque.

• Pourquoi élaborer une carte des tâches ?

Lorsqu'un senior change de service ou quitte l'organisation, il arrive souvent que son expérience se perde. Le but d'un trajet de transfert des connaissances est de préserver le fonctionnement optimal voire la continuité du service et de s'assurer que, même en l'absence du senior, le travail sera fait de façon efficace, sans fautes, dans les délais, à la satisfaction des clients et des collègues.

Est-il nécessaire de transférer toutes les connaissances du senior ? Non ! Il faut **faire un tri et établir des priorités**. L'exercice de la carte des tâches permet de le faire.

> Réaliser une carte des tâches n'est pas un **but en soi**. Une carte des tâches ne reprend pas nécessairement toutes les tâches et sous-tâches d'un expert. Elle ne représente pas non plus la charge de travail de quelqu'un.

La carte des tâches constitue la **base pour le transfert des connaissances**. Elle permet de cibler et de planifier le transfert des connaissances.

- Si le junior est présent, il y a lieu de faire un plan de transfert (voir **Outil 2**).
- Si le junior n'est pas encore présent (le senior et son junior n'auront pas l'occasion de se rencontrer), il y a lieu de rédiger un kit de survie (voir **Outil 3**), de mettre l'accent sur un transfert écrit et sur le rangement de la documentation.

Si cet outil n'est pas utilisé…

Les seniors et les juniors risquent de se décourager (il y a trop de connaissances à transférer, par où commencer ?). Ils courent également le risque de commencer le transfert des connaissances en se dispersant. Ils dépenseront alors du temps et de l'énergie à transmettre des connaissances peu importantes pour l'organisation, au détriment des connaissances qui nécessitent réellement d'être transmises.

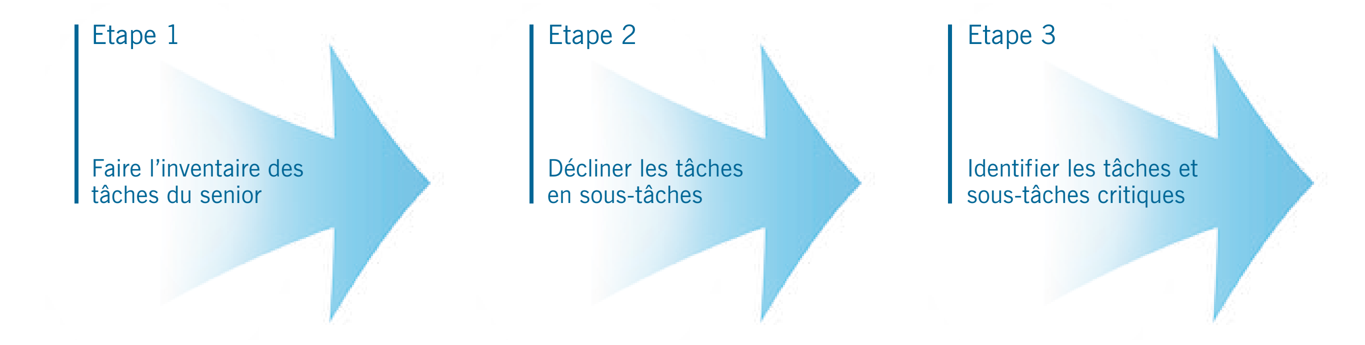
• Comment s'y prendre ?

La carte des tâches est élaborée par le senior, idéalement aidé d'un facilitateur.

- Si le junior est présent, il est conseillé de l'associer au processus.
- S'il n'y a pas de junior présent ou identifié, un collègue peut jouer le rôle du junior.

> Un expert ne se rend pas toujours compte de tout ce qu'il sait. Le junior aidera le senior à identifier les points pour lesquels il est nécessaire d'organiser des actions de transfert.

L'élaboration de la carte des tâches s'effectue en **trois étapes** :



Une carte mentale peut être dessinée à la main. Cependant, pour des raisons de facilité et de lisibilité, il est préférable de la faire sur PC, avec un **logiciel adapté**.

Il existe plusieurs logiciels de Mindmapping faciles à utiliser. Certains de ces logiciels sont téléchargeables gratuitement, dont le logiciel 'FreeMind'.

En cas de problème pour télécharger FreeMind: renseignez-vous auprès de votre service ICT (si nécessaire via votre responsable KM).

Si vous ne vous sentez pas à l'aise avec l'outil, consultez le **mode d'emploi FreeMind** qui figure aux pages 79 à 82 (**Annexe V**).

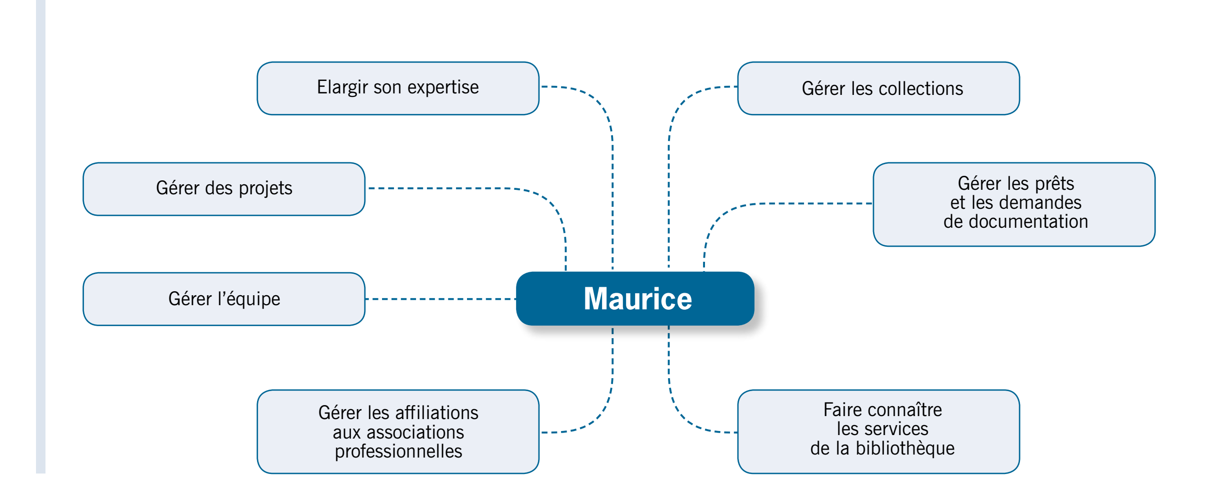
Etape 1. Faire l'inventaire des tâches du senior

Le senior identifie **les tâches** dont il s'occupe (en général, de 3 à 10). Il inscrit son nom au centre et dessine une branche pour chaque tâche.

La formulation d'une tâche est assez générale ('gérer', 'faire connaître'...).

Voici quelques questions qui peuvent aider le senior à identifier ses tâches:
- De quoi est-ce que je m'occupe?
- Quelles sont mes tâches principales?
- Qu'est-ce que je gère?

Exemple: Maurice (senior) est responsable d'une bibliothèque. Il identifie les 7 tâches principales dont il s'occupe et commence à dessiner une carte mentale, sa carte des tâches.



CARTE DES TÂCHES

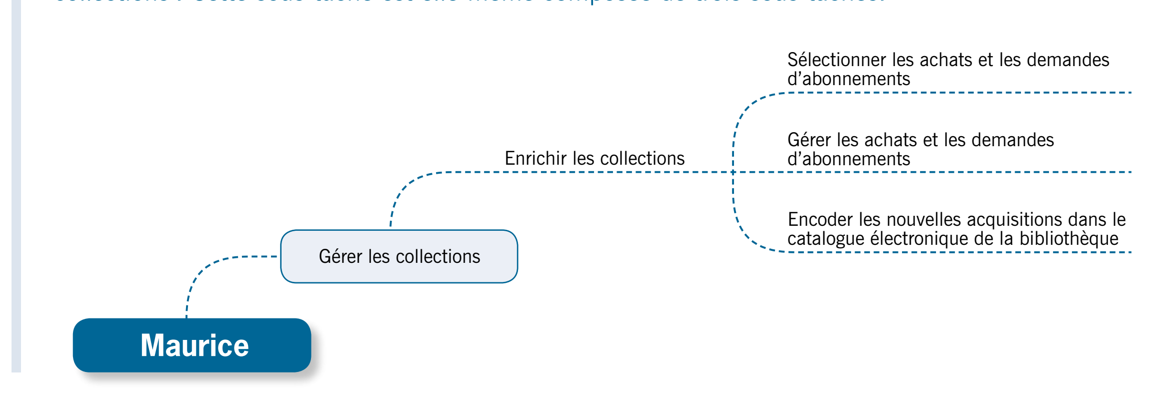
Etape 2. Décliner les tâches en sous-tâches

Le senior décompose chaque tâche en **sous-tâches**. A partir de chaque tâche, il crée des ramifications qui correspondent aux sous-tâches qu'il réalise pour effectuer la tâche en question.

Le senior va à présent détailler plus concrètement ses tâches. Les verbes utilisés, sont plus concrets.

Voici quelques questions qui peuvent aider le senior à détailler ses tâches:
- De quoi s'agit-il précisément?
- La tâche se compose de quelles parties?
- Comment s'y prendre? Que faut-il faire pour mener à bien cette tâche?

Exemple: Pour la tâche 'Gérer les collections', une des sous-tâches que Maurice définit est 'Enrichir les collections'. Cette sous-tâche est elle-même composée de trois sous-tâches.



Etape 3. Identifier les tâches et sous-tâches critiques

Le senior identifie **les tâches et sous-tâches qui méritent une attention particulière dans le trajet de transfert des connaissances.** Pour ces tâches et sous-tâches, une ou plusieurs actions de transfert des connaissances s'imposent.

Qu'est-ce qu'une tâche critique?

Une tâche est critique s'il existe:

- un **risque de discontinuité**
  Le senior est seul (ou un des seuls) à savoir ce qu'il faut faire, pourquoi et comment. S'il quitte l'organisation du jour au lendemain, cette tâche ne pourra plus être effectuée.

- une **menace pour un fonctionnement optimal**
  Le senior est seul (ou un des seuls) à prendre cette tâche en charge et à régler les difficultés. S'il quitte l'organisation du jour au lendemain, la tâche pourra encore être effectuée, mais pas avec le même niveau de professionnalisme. Il y aura des problèmes de délai ou de qualité, voire même des erreurs graves. Il s'agit d'une tâche que le junior mettra du temps à apprendre s'il n'y a pas de transfert des connaissances.

Parfois, plusieurs personnes occupent la même fonction et partagent de façon plus ou moins formelle leurs connaissances, si bien que le départ d'un senior ne menace pas la continuité ou le fonctionnement optimal du service.

Toutefois, même dans ces cas, une identification des points plus 'fragiles' est opportune. En effet, même si les risques de dysfonctionnement sont limités, un transfert de connaissances pour quelques points spécifiques peut constituer une **réelle plus-value pour le junior et/ou le service**. Le junior aura besoin de moins de temps pour être à l'aise et maîtrisera plus facilement certaines tâches. Le service ne subira pas de perte d'efficience.

Comment repérer les tâches critiques ?

Voici quelques questions susceptibles d'aider le senior à repérer les points critiques :

Si vous deviez quitter l'organisation du jour au lendemain,

- certaines tâches risquent-elles de ne plus pouvoir être effectuées ?
- pour certaines tâches, un junior risque-t-il de faire des erreurs importantes ?
- existe-t-il un risque de plaintes des clients à cause d'une baisse de qualité du service ?
- pour certaines tâches, des actions de transfert de connaissances peuvent-elles éviter une perte d'efficience ?

Par contre, la question 'qu'est-ce qui est important ?' risque d'induire le senior en erreur. Effectivement, pour un senior, tout peut paraître important. Cela ne signifie pas pour autant que tout est critique.

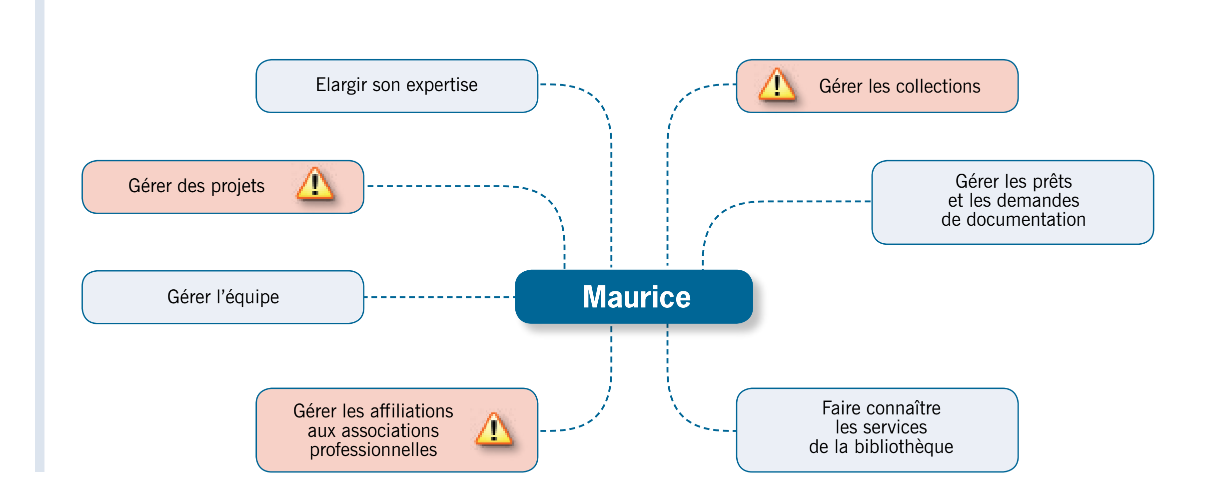
Comment mettre en évidence les points critiques sur la carte ?

Le senior met les points critiques en évidence au moyen d'**icônes** ou de **couleurs**. Les points critiques apparaissent immédiatement. Ce sont ces points qui seront traités dans le plan de transfert (voir **Outil 2**) ou, en cas d'absence de junior, dans le kit de survie (voir **Outil 3**).

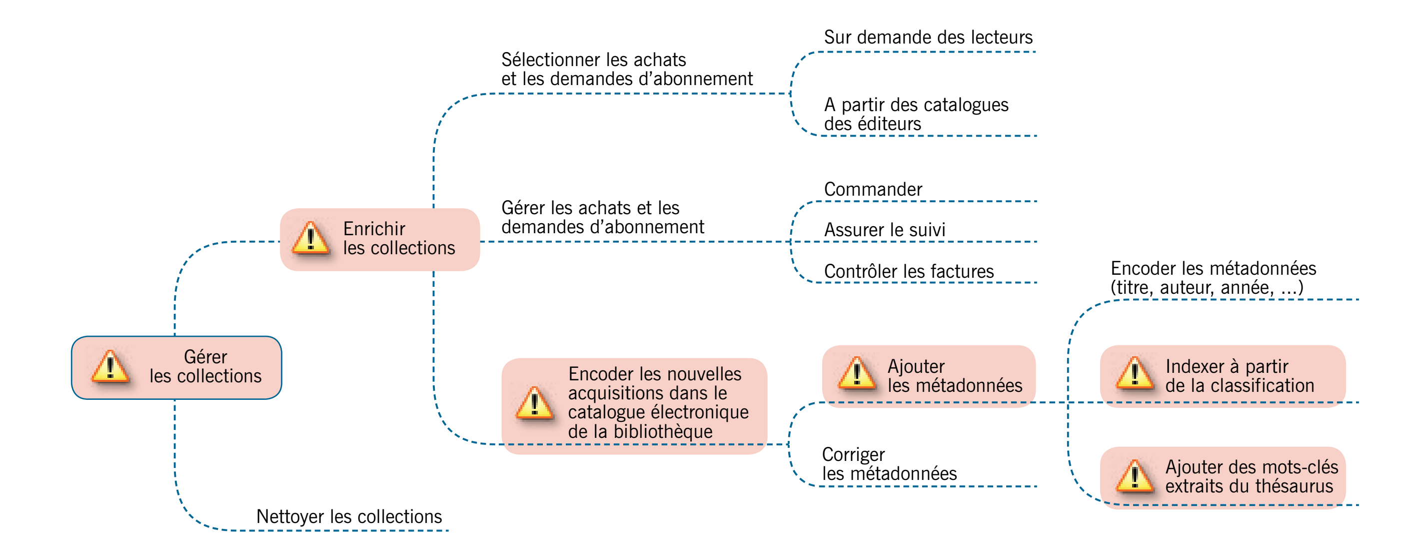
Le senior peut par exemple utiliser cette icône : 

Parfois, c'est l'ensemble des sous-tâches d'une tâche qui est critique. Parfois, ce sont seulement certaines sous-tâches qui sont critiques.

Exemple : Maurice estime que trois de ses tâches sont critiques : 'Gérer des projets', 'Gérer les affiliations aux associations professionnelles', et 'Gérer les collections'. Il les met en évidence à l'aide d'une icône.



Exemple: Pour la tâche 'Gérer les collections', le caractère critique se situe surtout au niveau de la sous-tâche 'Enrichir les collections:



Tous les points critiques ont-ils été identifiés?

Après avoir élaboré sa carte des tâches et mis en évidence tous les points critiques, le senior s'assure que tout est cohérent et que rien n'a été oublié. Il peut utiliser sa **description de fonction comme check-list.**

Voici quelques questions qui peuvent aider le senior à faire le point:

- Parmi les tâches non identifiées comme critiques, existe-t-il des points qui posent quand même problème si le junior doit reprendre le travail du jour au lendemain?
- Certaines tâches ont-elles été oubliées? Si oui, contiennent-elles des points critiques?

Exemple: Vous trouverez l'exemple complet de la carte des tâches de Maurice, senior responsable de la bibliothèque, aux pages 38 et 39 (**Annexe I**).

• Conseils

Se concerter

L'élaboration de la carte des tâches exige concertation entre le chef de service, le senior et le junior.

- **Si le junior** - qui assimilera les connaissances critiques du senior - **est déjà identifié**, sa présence constitue une réelle plus-value. Il peut notamment aider le senior à identifier les points critiques qui méritent une attention particulière pour le transfert.
- **Si le junior n'est pas encore identifié**, le senior peut élaborer sa carte avec un collègue.

Dans certains cas, il y a lieu d'impliquer plusieurs juniors dans le transfert. Ceci ne devient parfois évident qu'à l'issue de l'élaboration de la carte des tâches.

La concertation se déroule idéalement de la façon suivante:

1. Communication de démarrage

Qui: chef de service, senior et junior
But: clarifier les attentes réciproques et déterminer les priorités

- Quelles sont les attentes du chef de service par rapport au senior et au junior?
- Quelles sont les attentes du senior et du junior par rapport au trajet de transfert des connaissances? Quelles sont les attentes du senior et du junior l'un par rapport à l'autre et par rapport au chef?
- Quelles sont les tâches à détailler dans la carte des tâches?

2. Elaboration de la carte

Qui: senior et junior
But: élaborer la carte des tâches du senior

Dans la pratique, l'élaboration de la carte (expliquée aux pages 10 à 14) se fait **en deux temps**:

- 1ère session de travail: faire un premier jet de la carte
  Il s'agit d'un entretien d'environ 2 heures pour parcourir les étapes décrites précédemment.
- 2ème session de travail: poursuivre l'élaboration de la carte
  Il s'agit d'un entretien d'environ 30 minutes pour s'assurer que l'ensemble de la carte est cohérent et que rien n'a été oublié.

3. Communication de feed-back

Qui: chef de service, senior et junior
But: valider la carte et fixer les étapes suivantes

- Tous les points critiques sont-ils bien repris dans la carte?
- Le chef de service est-il d'accord avec le caractère critique des points mis en évidence?
- Quelles sont les tâches qui méritent une attention particulière dans le plan de transfert?

Etre patient et créatif

L'élaboration de la carte des tâches exige plusieurs allers-retours. Il est souhaitable de faire un premier jet, de le laisser reposer puis de le réexaminer pour le compléter, le réorganiser et améliorer la formulation.

Le premier jet n'est pas toujours facile: les idées viennent de façon désordonnée, il est difficile de trouver immédiatement les bons mots, il est nécessaire de restructurer plusieurs fois. C'est normal. Une technique comme le Mindmapping permet précisément d'aider à mieux structurer les idées.

L'ordre des étapes proposé est indicatif. Un point critique peut être identifié avant même d'avoir détaillé toutes les branches.

Ne pas se perdre dans les détails

La carte des tâches doit être suffisamment complète pour avoir une vue précise des tâches et sous-tâches critiques du senior. Par contre, il faut éviter d'aller trop loin dans le détail, par exemple en décrivant très minutieusement une procédure. C'est une action qui pourra être reprise dans le plan de transfert des connaissances (voir **Outil 2**).

Il est de toute façon souhaitable que le senior vérifie le caractère critique de la tâche et de la sous-tâche avant d'aller trop loin dans les détails (cf. questions pour détecter le caractère critique à l'étape 3). Si la tâche et les sous-tâches ne semblent pas critiques, il est superflu d'aller plus loin dans l'analyse.

OUTIL 2. LE PLAN DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

• Qu'est-ce qu'un plan de transfert?

Un plan de transfert des connaissances est un **plan d'action**.

Il définit les actions prioritaires à entreprendre **pour transférer** de façon cohérente et structurée à un ou plusieurs juniors **certaines connaissances d'un senior**. Il s'agit des points identifiés comme critiques lors de l'établissement de la carte des tâches (voir **Outil 1**).

Par tâche et sous-tâches pour lesquelles des actions de transfert s'imposent (les points critiques de la carte des tâches), il y a un tableau qui indique:

- les actions de transfert à réaliser, à savoir ce que le senior et le junior doivent faire et de quelle façon pour que le junior assimile les connaissances,
- qui participe à ces actions,
- combien de temps prend chaque action,
- à quel moment se déroule chaque action,
- si l'action a été exécutée.

Ce tableau est un tableau vivant qui est mis à jour et complété régulièrement.

Voici un extrait d'un exemple de plan de transfert. Maurice est senior tandis que Liesbeth est junior. Vous trouverez l'exemple complet aux pages 35 à 44 (**Annexe I**).

TÂCHE 2: GÉRER LES COLLECTIONS					
Sous-tâche: Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)					
Quoi? Actions de transfert		**Qui?** Participants à l'action	**Durée?** Temps que prendra le transfert	**Quand?** Moment où aura lieu le transfert	Exécuté
1	Maurice fait une démonstration du catalogue et explique à Liesbeth: - de quels modules il se compose, - à quoi il sert, - comment il fonctionne. Liesbeth prend note.	Maurice Liesbeth	1 jour	10/11	X
2	Liesbeth suit une formation technique auprès du prestataire de service.	Liesbeth	2 jours	16 et 17/11	X
3	Liesbeth expérimente le logiciel: - elle fait des recherches, - elle utilise l'aide en ligne, - elle introduit des titres et en supprime à titre d'essai (au moins 30 essais).	Liesbeth	3 jours	~~Entre 18/11 et 18/12~~ 11-12/01 et 18/01	X

• Pourquoi élaborer un plan de transfert?

Le plan de transfert est un facteur clé de succès d'un trajet de transfert des connaissances.

- Il permet un **transfert** de connaissances **structuré**, étape par étape, sans se perdre dans les détails.
- Il **formalise les décisions prises ensemble** et constitue un document de référence pour le senior, le junior et le chef de service.
- Il contient un **planning** qui tient compte des agendas des uns et des autres.
- Il met en évidence la charge de travail que représente le transfert des connaissances et **montre le travail réalisé**, ce qui est important car le partage des connaissances passe bien souvent inaperçu.

Si cet outil n'est pas utilisé…

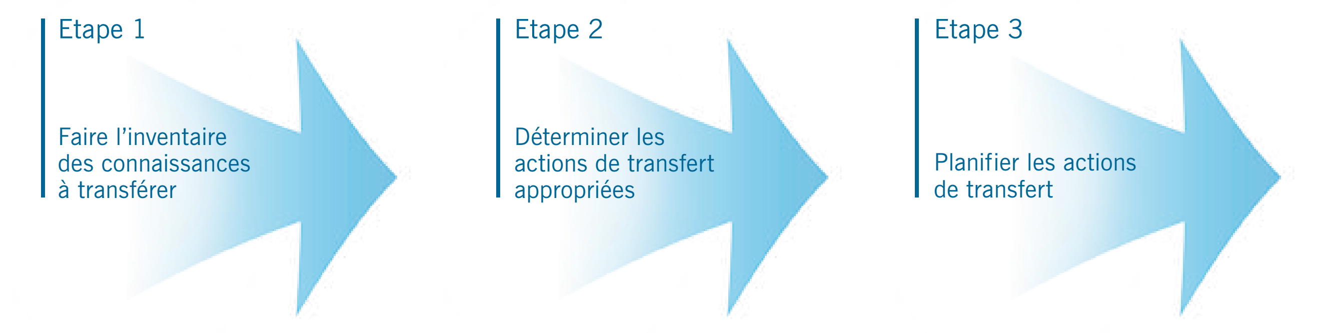
Les actions de transfert des connaissances risquent de se dérouler de façon désordonnée, sporadique et incomplète. Elles risquent de passer inaperçu ou, dans le pire des cas, de ne jamais avoir lieu.

• Comment s'y prendre ?

Le plan de transfert est élaboré par le senior, idéalement aidé d'un facilitateur. Si le junior est présent, il est associé au processus.

> Le junior est directement concerné par le plan de transfert. C'est lui qui devra assimiler les connaissances du senior. C'est lui qui effectuera une grande partie des actions. L'association du junior à l'élaboration du plan de transfert permettra de tenir compte de ce que le junior maîtrise déjà et de la façon dont il souhaite apprendre.

L'élaboration du plan de transfert s'effectue en **trois étapes** :



Vous pouvez vous servir d'un **template Word**[3] pour réaliser le plan de transfert. Ce dernier peut être téléchargé à partir de www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances').

Le plan de transfert est validé par le chef de service. Il est important ensuite d'assurer le suivi. Pour cela, vous pouvez utiliser le tableau de suivi qui se trouve dans le même template.

Le template est présenté aux pages 59 à 67 (**Annexe III**).

> Si vous rencontrez des problèmes avec le téléchargement du template, n'hésitez pas à prendre contact avec votre service ICT (si nécessaire via votre responsable KM).
>
> Si vous ne vous sentez pas à l'aise avec les tableaux Word, consultez le mode d'emploi tableaux Word qui figure aux pages 83 à 86 (**Annexe VI**).

Etape 1. Faire l'inventaire des connaissances à transférer

Le senior et le junior passent en revue la carte des tâches du senior et reportent dans le template les tâches et sous-tâches qui ont été marquées comme **points critiques**.

Exemple : Maurice (le senior) et ses juniors (Philippe et Liesbeth) reportent dans le template les tâches et sous-tâches identifiées comme critiques dans la carte des tâches. Il s'agit par exemple de la tâche 'Gérer les collections' comprenant notamment la sous-tâche 'Enrichir les collections'.

TÂCHE 2 : GÉRER LES COLLECTIONS					
Sous-tâche : Enrichir les collections : encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)					
Quoi ? Actions de transfert		**Qui ?** Participants à l'action	**Durée ?** Temps que prendra le transfert	**Quand ?** Moment où aura lieu le transfert	Exécuté
1					

[3] Template : ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

Etape 2. Déterminer les actions de transfert appropriées

Cette étape est la plus difficile. Il n'existe pas de solution toute faite.

Le senior et le junior se mettent d'accord sur le déroulement du transfert des connaissances. Le nombre d'actions et le temps nécessaire seront fonction de la quantité et de la complexité des connaissances à transmettre.

Ils se demandent tout d'abord quelle est la **meilleure façon d'apprendre** à réaliser cette tâche.

Tout le monde n'apprend pas de la même façon. Le senior peut être plus conceptuel et le junior plus pratique ou vice versa. Lors de la formulation des actions de transfert, il faudra en tenir compte. Le senior et le junior doivent en parler.

Voici quelques questions que le senior et le junior peuvent se poser pour trouver la meilleure façon d'apprendre:
- Comment le senior a-t-il appris à maîtriser cette tâche ?
- Comment aurait-il voulu apprendre à maîtriser cette tâche ?
- Est-ce que le junior a des suggestions par rapport à la façon dont il souhaiterait apprendre à maîtriser cette tâche ?
- Est-ce que le junior se souvient de situations d'apprentissage particulièrement profitables ? Quelle était l'approche suivie ?

Le senior et le junior listent ensuite, dans un ordre logique, les **actions à entreprendre** et éventuellement les différentes étapes à prévoir pour que le junior puisse assimiler les connaissances liées à la tâche ou la sous-tâche critique.

Il existe quatre types d'actions de transfert de connaissances que le senior et le junior peuvent entreprendre.

Types d'action de transfert	Exemples d'actions de transfert
Observation	Le junior observe le senior qui exécute une tâche.
Explication (orale[4] ou écrite)	Le senior explique au junior comment il faut réaliser une tâche. Le senior et le junior écrivent une note ou une procédure.
Mise en situation	Le senior et le junior traitent un dossier. Le senior et le junior participent à une réunion, rencontrent un client. Le junior réalise une tâche (ou une partie de tâche) exécutée jusque là par le senior.
Analyse[5]	Le senior et le junior examinent de façon critique les méthodes de travail du senior. Le senior et le junior évaluent la façon dont ils ont, ensemble, réalisé une tâche. Le senior et le junior analysent différentes stratégies possibles pour résoudre un problème.

Si le junior n'est pas encore présent, le senior peut déjà entreprendre quelques actions qui faciliteront le futur trajet d'apprentissage du junior:
- mettre en ordre sa documentation,
- revoir les classements,
- mettre à jour son carnet d'adresses,
- élaborer des fiches avec des leçons apprises,
- rédiger un kit de survie (voir **Outil 3**).

[4] Le Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS (Octobre 2006, pp. 69-84) donne plus d'informations sur des techniques spécifiques pour le transfert oral de connaissances.
[5] Le Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS (Octobre 2006, pp. 62-63) présente le dispositif de la révision après action.

Exemple:

Maurice et ses juniors déterminent les actions à effectuer pour que ces derniers puissent assimiler les connaissances nécessaires.

Pour la tâche 'Gérer les collections- Enrichir les collections', Maurice et son junior Liesbeth prévoient plusieurs actions comme 'Maurice fait une démonstration du catalogue électronique'.

TÂCHE 2: GÉRER LES COLLECTIONS					
Sous-tâche: Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)					
	Quoi? Actions de transfert	**Qui?** Participants à l'action	**Durée?** Temps que prendra le transfert	**Quand?** Moment où aura lieu le transfert	Exécuté
1	Maurice fait une démonstration du catalogue et explique à Liesbeth: - de quels modules il se compose, - à quoi il sert, - comment il fonctionne. Liesbeth prend note.	Maurice Liesbeth	1 jour	10/11	X
2	Liesbeth suit une formation technique auprès du prestataire de service.	Liesbeth	2 jours	16 et 17/11	X
3	Liesbeth expérimente le logiciel: - elle fait des recherches, - elle utilise l'aide en ligne, - elle introduit des titres et en supprime à titre d'essai (au moins 30 essais).	Liesbeth	3 jours	~~Entre 18/11 et 18/12~~ 11-12/01 et 18/01	X

Etape 3. Planifier les actions de transfert

Le senior et le junior précisent **qui doit être associé à chaque action**. Dans certains cas, il s'agira uniquement du junior. Dans d'autres, il sera utile d'associer également un ou plusieurs membres de l'équipe ou encore de mettre en place un groupe de travail transversal.

Le senior fait une estimation du temps que chaque action d'apprentissage ou de transfert peut prendre. Il fait cette **estimation en nombre d'heures ou de jours de travail**. Il s'agit de préciser le temps que prendra chaque action de transfert en elle-même et non le délai entre le début et la fin de l'action.

Le senior et le junior déterminent les **moments où les actions de transfert auront lieu**. Ils planifient ces moments dans leurs agendas. Plus une tâche ou une sous-tâche est critique, plus tôt l'action de transfert sera organisée.

Il est nécessaire de réserver des moments précis dans les agendas. Un premier réflexe est de prévoir la période de transfert. Par exemple, 'on le fera au mois de février'. Mais si le moment exact n'est pas fixé, le transfert risque de ne jamais avoir lieu.

Le planning est bien sûr également établi en fonction des présences et de la disponibilité de toutes les personnes et de tous les services concernés par le transfert et la thématique en question.

Si, par exemple, la planification budgétaire a été repérée comme point critique dans la carte des tâches et si cette planification budgétaire ne se fait qu'une fois par an à un moment précis, il faudra tout faire pour planifier un transfert des connaissances à cette époque-là. Sinon, il faudra attendre l'année suivante ou effectuer un transfert de connaissances certainement moins efficace.

Exemple:

Maurice et son junior Liesbeth complètent, pour chaque action de transfert, les colonnes 'Qui?', 'Durée?' et 'Quand?'. Pour l'action 'Maurice fait une démonstration du catalogue électronique'
- deux personnes sont impliquées: Maurice et Liesbeth,
- la durée estimée est de 1 jour,
- la date prévue est le 10/11.

TÂCHE 2: GÉRER LES COLLECTIONS					
Sous-tâche: Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)					
Quoi? Actions de transfert		**Qui?** Participants à l'action	**Durée?** Temps que prendra le transfert	**Quand?** Moment où aura lieu le transfert	Exécuté
1	Maurice fait une démonstration du catalogue et explique à Liesbeth: - de quels modules il se compose, - à quoi il sert, - comment il fonctionne. Liesbeth prend note.	Maurice Liesbeth	1 jour	10/11	X
2	Liesbeth suit une formation technique auprès du prestataire de service.	Liesbeth	2 jours	16 et 17/11	X
3	Liesbeth expérimente le logiciel: - elle fait des recherches, - elle utilise l'aide en ligne, - elle introduit des titres et en supprime à titre d'essai (au moins 30 essais).	Liesbeth	3 jours	~~Entre 18/11 et 18/12~~ 11-12/01 et 18/01	X

Toutes les actions de transfert nécessaires ont-elles été formulées?

Après avoir élaboré le plan de transfert, le senior et le junior s'assurent que tout est cohérent et que rien n'a été oublié.

Voici quelques questions qui peuvent aider le senior et le junior:
- Lorsque toutes les actions de transfert reprises dans le plan de transfert auront été effectuées, le junior sera-t-il en mesure de prendre en charge les tâches critiques du senior?
- Des actions ont-elles été formulées pour chaque tâche critique du senior?
- Est-ce qu'il y a des tâches et sous-tâches critiques pour lesquelles il faut formuler des actions supplémentaires?

Exemple:

Vous trouverez l'exemple complet du plan de transfert de Maurice aux pages 40 à 43 (**Annexe I**).

• Conseils

Se concerter

L'élaboration du plan de transfert exige concertation entre le chef de service, le senior et le junior.

- **Si le junior est déjà identifié**, sa participation à l'élaboration du plan de transfert a une réelle plus-value. Le plan de transfert constitue alors une œuvre commune, ce qui accroît les chances de réussite du transfert.
- **Si le junior n'est pas encore identifié**, le senior peut formuler des actions qu'il peut réaliser seul (écrire une procédure, réactualiser un document, trier et ranger sa documentation…). Le senior peut également formuler des actions qu'il peut réaliser avec un intermédiaire (c'est-à-dire une personne à qui le senior peut transférer ses connaissances et qui pourra à son tour les transférer au junior une fois que ce dernier sera identifié).

La concertation se déroule idéalement de la façon suivante :

1. Communication de démarrage

Qui : chef de service, senior et junior
But : expliciter les attentes réciproques

- Pour le senior, quel est le comportement attendu du junior ? Pour le junior, quel est le comportement attendu du senior ?
- Pour le junior, un senior 'idéal' c'est quoi ? Pour le senior, un junior 'idéal', c'est quoi ?
- Quel serait, pour le junior, le trajet d'apprentissage 'idéal' ?
- A quelles conditions pourra-t-on estimer que le transfert est une réussite ?

Cette communication peut se faire en même temps que la communication de feed-back relative à la carte des tâches (voir **Outil 1**).

2. Elaboration de la carte



Qui : senior et junior
But : élaborer un plan de transfert

Dans la pratique, l'élaboration du plan de transfert (expliquée aux pages 19 à 22) se fait **en deux temps** :

- 1ère session de travail : faire un premier jet du plan de transfert
  Il s'agit d'un entretien de 2 à 3 heures pour parcourir les étapes décrites précédemment.
- 2ème session de travail : poursuivre l'élaboration du plan de transfert
  Il s'agit d'un entretien d'environ 2 heures pour s'assurer que l'ensemble du plan de transfert est cohérent et que rien n'a été oublié.

3. Communication de feed-back



Qui : chef de service, senior et junior
But : valider le plan de transfert et fixer bien clairement les priorités

- Certaines actions de transfert nécessitent-elles d'être ajoutées ou enlevées ?
- Certaines actions de transfert nécessitent-elles d'être davantage développées ?
- Pourquoi certains choix ont-ils été faits ?
- Le planning proposé convient-il ?
- Pour certaines actions, faut-il impliquer d'autres personnes que le senior et le junior ?

Procéder étape par étape

Il est souhaitable de faire un premier jet, de le laisser reposer puis de le réexaminer pour améliorer la formulation, compléter et restructurer le plan.

Utiliser une formulation 'SMART'

- **S**pécifique : l'action est définie de manière rigoureuse et précise,
- **M**esurable : la réalisation de l'action peut être vérifiée,
- **A**cceptable : l'action est acceptée par les personnes concernées,
- **R**éaliste : l'action n'est pas une mission impossible,
- déterminée dans le **T**emps : l'action est planifiée.

Garder le plan de transfert à jour

- ajouter des actions si, en cours de route, il s'avère qu'elles manquent,
- adapter le timing si nécessaire,
- indiquer dans le plan de transfert l'état d'avancement (voir ci-dessous : suivi par le senior et le junior).

Assurer le suivi de l'exécution du plan de transfert

L'élaboration du plan de transfert est une étape importante. Mais le transfert en lui-même est bien sûr plus important encore. Faire un suivi régulier des actions de transfert est donc indispensable.

- **Suivi par le senior et le junior**

Il est important que le senior et le junior fassent régulièrement le point sur les actions de transfert déjà réalisées et tiennent à jour la dernière colonne du plan de transfert, la colonne 'Exécuté'.

L'état d'avancement peut également être mis en évidence à l'aide de couleurs.

TÂCHE 2: GÉRER LES COLLECTIONS					
Sous-tâche: Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)					
Quoi? Actions de transfert		Qui? Participants à l'action	Durée? Temps que prendra le transfert	Quand? Moment où aura lieu le transfert	Exécuté
1	Maurice fait une démonstration du catalogue et explique à Liesbeth: - de quels modules il se compose, - à quoi il sert, - comment il fonctionne. Liesbeth prend note.	Maurice Liesbeth	1 jour	10/11	X
2	Liesbeth suit une formation technique auprès du prestataire de service.	Liesbeth	2 jours	16 et 17/11	X
3	Liesbeth expérimente le logiciel: - elle fait des recherches, - elle utilise l'aide en ligne, - elle introduit des titres et en supprime à titre d'essai (au moins 30 essais).	Liesbeth	3 jours	~~Entre 18/11 et 18/12~~ 11-12/01 et 18/01	X

- **Suivi par le chef de service, le senior et le junior**

Il est également important que le **chef de service**, le **senior** et le **junior** communiquent sur
- l'état d'avancement du transfert,
- les problèmes rencontrés et les solutions éventuellement proposées.

Cette communication permet au chef de service d'assurer un suivi régulier et d'agir aux moments opportuns. Un feed-back mensuel est généralement suffisant.

Il peut être utile que le responsable KM participe à certains entretiens de feed-back, notamment au premier.

Un tableau de suivi est à votre disposition. Il fait partie du **template Word** que vous pouvez télécharger à partir du portail du personnel fédéral www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances'). Cet outil de suivi et de rapportage reprend, sous la forme d'un tableau, les dates des rencontres, les personnes présentes, l'état des lieux et les décisions prises.

Voici un extrait d'un exemple de tableau de suivi que Nathalie, le chef de service, utilise. Vous trouverez l'exemple complet à la page 44 (**Annexe I**).

Date de rapportage	Personnes présentes	Etat des lieux	Décisions prises
9/11	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	Le plan de transfert est validé. Maurice, Philippe et Liesbeth ont bloqué les dates dans leur calendrier.	
25/11	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	Le transfert des connaissances se déroule comme prévu. La formation technique que Liesbeth a suivie le 16 et 17 novembre, était très utile.	
23/12	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	Le transfert de connaissances se poursuit correctement. Il y a deux modifications par rapport au planning initial : - la rencontre avec l'archiviste n'a pas pu avoir lieu (archiviste malade). - Liesbeth est surchargée pour le moment à cause de l'absence d'un de ses collègues. Elle n'a pas encore pu expérimenter le catalogue électronique.	Maurice prend contact pour fixer un autre rendez-vous. Nathalie demande à Liesbeth de faire un effort particulier pendant cette période difficile, qui devrait être de courte durée. elle lui demande d'expérimenter le catalogue pour le 18/01.

Les questions suivantes permettent de faire un état des lieux :
- Les actions planifiées ont-elles été réalisées ?
- Les objectifs poursuivis ont-ils été atteints ?
- Avez-vous rencontré des obstacles ? Si oui, lesquels ? Avez-vous été en mesure de les surmonter ?
- Qu'est-ce qui a été particulièrement utile ? Pourquoi ?
- Les délais ont-ils été respectés ? Le planning doit-il être revu ?
- Des actions doivent-elles être ajoutées ?
- Le senior et le junior ont-ils des souhaits particuliers concernant le trajet de transfert ?

La quatrième colonne du tableau reprend les décisions prises par rapport aux problèmes rencontrés lors du trajet de transfert.
- Le senior et le junior ont-ils besoin d'un soutien ? Si oui, de quelle nature ?

OUTIL 3. LE KIT DE SURVIE

• Qu'est-ce qu'un kit de survie ?

Un kit de survie est un document rédigé par un collaborateur expérimenté (senior), qui rassemble des connaissances essentielles pour son successeur.

Il s'agit de connaissances relatives à certaines tâches du senior et aux ressources que le senior utilise pour réaliser ces tâches : les documents de référence, les instruments de travail, le vocabulaire spécifique, les contacts, les réseaux.

Vous trouverez un exemple de kit de survie aux pages 45 à 57 (**Annexe II**).

• Pourquoi élaborer un kit de survie ?

Un collaborateur expérimenté quitte sa fonction. Une bonne part des connaissances qu'il a acquises tout au long de ses années d'expérience - à travers les différentes tâches accomplies, les problèmes rencontrés et surmontés - se trouvent uniquement dans sa mémoire. Elles seront perdues si elles ne sont pas transmises.

Il est donc important d'organiser la transmission de ses connaissances avant son départ. L'outil kit de survie a été conçu avant tout pour **assurer la sauvegarde des connaissances lorsque le senior quitte sa fonction avant que son successeur ne soit en service**. Il permet au senior de transmettre ses connaissances de manière structurée, même dans cette situation délicate[6].

Le kit de survie peut également être utile lorsque le senior et le junior ont l'occasion de se rencontrer avant le départ, car il fournit un plan et une check-list pour le transfert des connaissances (essentiellement oral dans ce cas).

Si cet outil n'est pas utilisé…

Il risque de n'y avoir aucune transmission de connaissances entre le senior et le junior.

[6] Si le junior n'est pas encore présent, le senior peut également entreprendre d'autres actions qui faciliteront la future intégration du junior : mettre en ordre sa documentation, revoir les classements, mettre à jour son carnet d'adresses, élaborer des fiches avec des leçons apprises… Le plan de transfert (voir **Outil 2**) peut être utilisé pour la planification de ces actions.

• Comment s'y prendre ?

Le kit de survie est rédigé par le senior, idéalement aidé d'un facilitateur.

L'élaboration du kit de survie s'effectue en **deux étapes** :



Etape 1. Identifier les connaissances à transmettre de façon prioritaire

Il est impossible pour le senior de transmettre toutes ses connaissances. Le senior doit absolument **faire un tri et établir des priorités** avant de commencer à mettre ses connaissances sur papier. L'exercice de la carte des tâches permet de le faire (voir **Outil 1**).

> Même si le senior n'a pas le temps de réaliser une carte des tâches, il doit s'interroger sur ses connaissances critiques, si possible avec l'aide de son chef.

Il est également important, avant de commencer à rédiger, de parcourir les différentes rubriques du template et du mode d'emploi du kit de survie (voir ci-dessous) pour voir quels sont les aspects les plus pertinents à documenter.

Etape 2. Rédiger un kit de survie

Le senior écrit un kit de survie pour son successeur. Pour l'aider dans la rédaction, un **mode d'emploi** qui lui propose une méthode et des conseils est à sa disposition. Ce mode d'emploi figure aux pages 87 à 95 (**Annexe VII).**

Le senior peut également se servir d'un **template**[7] **Word** à compléter en suivant le mode d'emploi et à télécharger à partir de www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances'). Comme le kit de survie est destiné à être lu par le successeur, le template est conçu dans ce sens.

> Si vous rencontrez des problèmes avec le téléchargement des documents, n'hésitez pas à prendre contact avec votre service ICT (si nécessaire via votre responsable KM).

Les annexes II et IV présentent :

- l'**exemple** de kit de survie de Maurice, senior responsable de la bibliothèque, aux pages 45 à 57 (**Annexe II**),
- le **template** du kit de survie aux pages 69 à 77 (**Annexe IV**).

[7] Template : ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

• Conseils

Se concerter

Le kit de survie a en premier lieu été conçu pour le cas où un senior part avant que son successeur ne soit présent ou identifié. Même en l'absence du junior, le transfert des connaissances exige concertation. Un senior qui quitte sa fonction a souvent un grand nombre de tâches à réaliser ou de dossiers à terminer. Il est important qu'il détermine les priorités avec son chef.

La concertation se déroule idéalement de la façon suivante:

1. Communication de démarrage

Qui: chef de service et senior
But: déterminer les priorités

- Quelles sont les rubriques qui doivent absolument être remplies dans le kit de survie?
- Quelles sont les tâches qu'un collègue pourrait éventuellement terminer à la place du senior?

Cette communication peut se faire en même temps que la communication de feed-back relative à la carte des tâches (voir **Outil 1**).

2. Rédiger un kit de survie

Qui: senior
But: mettre sur papier les connaissances critiques

Bien souvent, la première étape de l'élaboration du kit de survie (l'identification des connaissances critiques via la carte des tâches) se réduit à un entretien au cours duquel le chef de service et le senior se mettent d'accord sur ce qu'il est indispensable de transférer.

Il est très utile, après que le senior a fait un premier jet, de faire relire le kit de survie par un collègue. Ce dernier peut par exemple attirer l'attention du senior sur certains points qui mériteraient d'être davantage explicités ou sur certains documents qu'il conviendrait d'annexer.

3. Communication de feed-back

Qui: chef de service et senior
But: valider le kit de survie et expliquer certains passages oralement

- Tous les points critiques ont-ils bien été repris dans le kit de survie?
- Y a-t-il des passages à développer davantage?

Dès que le junior sera présent, son chef lui transmettra le kit de survie et le parcourra avec lui. Ce sera le point de départ du trajet d'apprentissage du junior.

Se mettre à la place du successeur du senior

Pour rédiger un kit de survie, le senior doit se mettre à la place de son successeur qui lira le document. Il doit donc être précis dans l'explicitation de ses connaissances.

Gérer le temps et les priorités

Il est préférable de procéder en plusieurs étapes et de prévoir suffisamment de temps. Après un premier jet, le senior laissera le document reposer. D'autres éléments utiles lui viendront peut-être à l'esprit par la suite. Le kit de survie pourra alors être enrichi.

Si ce travail est réalisé dans l'urgence, il vaut mieux que le senior écrive d'abord ce qui lui paraît essentiel, c'est-à-dire les connaissances qu'il est le seul à détenir et que son chef ou ses collègues ne peuvent pas transmettre.

> Si cela constitue une valeur ajoutée, le senior peut annexer certains documents auxquels il fait référence dans le kit de survie. Cependant, en principe, un simple renvoi à ces documents devrait suffire (emplacement précis, URL).

Utiliser le mode d'emploi

Chaque rubrique du kit de survie est structurée en trois parties: 'Quoi ?', 'Pourquoi ?', 'Comment ?'. Même si cette structure guide déjà le senior, le mode d'emploi va beaucoup plus loin. Dans chaque rubrique, des questions très précises aident le senior à expliciter des connaissances auxquelles il n'aurait pas pensé. Il est dès lors conseillé de rédiger un kit de survie, le mode d'emploi à la main. Celui-ci figure aux pages 87 à 95 (**Annexe VII**).

Etre souple dans l'utilisation du mode d'emploi

Le mode d'emploi a été conçu pour aider le senior à rédiger son kit de survie. C'est donc une aide, pas un carcan. Si besoin est, certaines rubriques peuvent être adaptées ou supprimées. D'autres peuvent être ajoutées. L'essentiel est que le senior s'approprie l'outil.

LEXIQUE

Carte des tâches	Une carte mentale (mindmap) qui représente les tâches et les sous-tâches du senior et qui identifie les tâches pour lesquelles un transfert de connaissances s'impose (les tâches critiques)
Contacts	Les personnes et les services, en dehors de vos collègues directs, avec qui vous êtes en relation pour mener à bien votre travail
Documents de référence	Les documents qui donnent des points de repère, qui servent de base pour l'exécution de vos tâches, par exemple • des documents incontournables (textes légaux, accords cadres, conventions…) • des documents décrivant des procédures et des méthodes • des 'exemples types' (dossiers qui ont été traités de manière optimale et qui peuvent servir de modèle) • des 'précédents' (dossiers antérieurs qui influencent le traitement des nouveaux dossiers) • des notes internes, textes d'orientation… • des informations sur le fond (cours, sites internet…)
Instruments de travail	Les outils ou moyens que vous utilisez pour exercer votre fonction, par exemple • des logiciels ou applications informatiques (systèmes d'enregistrement, bases de données…) • des sites internet (traduction automatique…) • des appareils spécialisés (scanners…) • des documents pré-structurés (formulaires, templates…)
Junior	Un collaborateur moins expérimenté
Kit de survie	Un document rédigé par un collaborateur expérimenté, qui rassemble des connaissances essentielles pour son successeur
Plan de transfert des connaissances	Un plan d'action qui reprend les actions à entreprendre pour transférer de façon cohérente et structurée des connaissances à un ou plusieurs juniors
Réseaux	L'ensemble des groupes dont vous faites partie dans le cadre de votre travail, par exemple • des groupes de projet • des commissions • des associations professionnelles • des réseaux d'experts
Senior	Un collaborateur expérimenté
Tâches	Les actions que vous effectuez de façon régulière ou occasionnelle dans le cadre de votre travail
Template	Un document pré-structuré
Vocabulaire spécifique	La terminologie, le jargon et les abréviations propres à votre fonction, que votre successeur risque fort de ne pas comprendre

ANNEXES

EXEMPLES

Annexe I. Carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi
Annexe II. Kit de survie

TEMPLATES

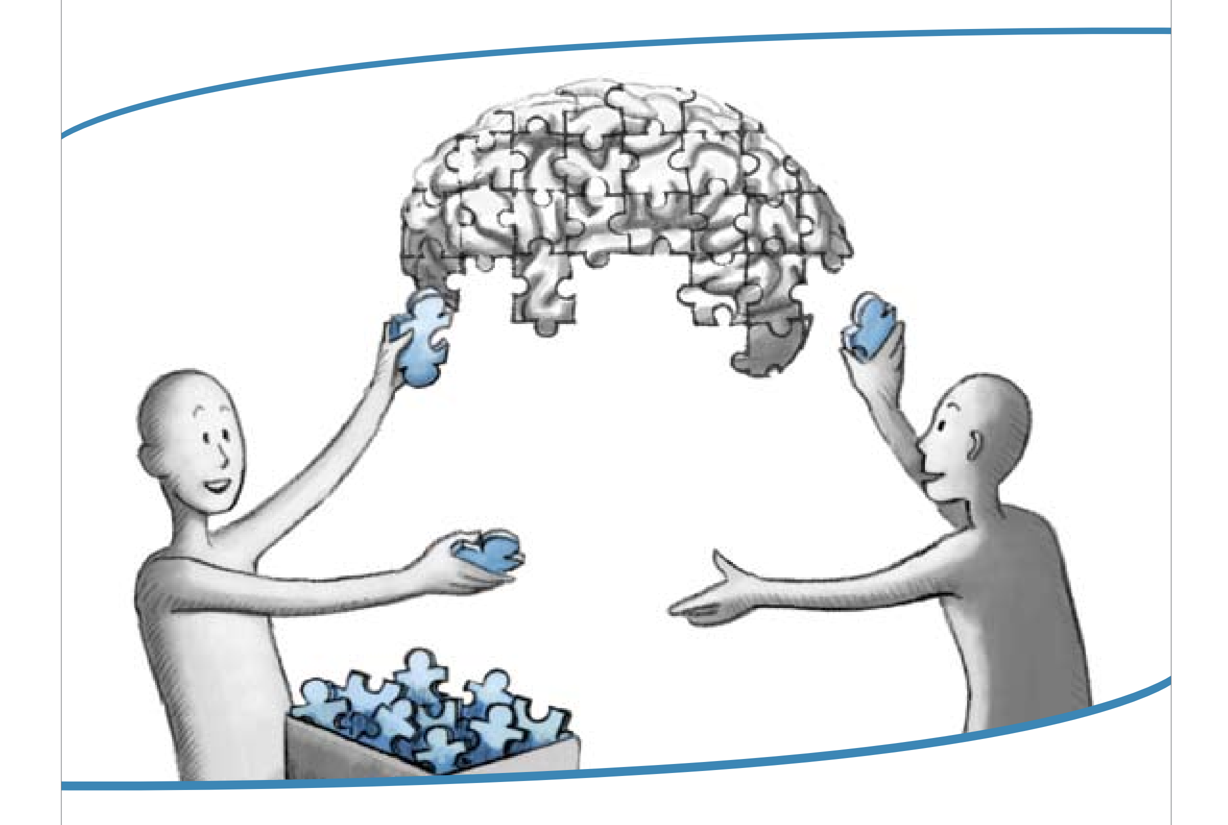
Annexe III. Carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi
Annexe IV. Kit de survie

MODES D'EMPLOI

Annexe V. FreeMind
Annexe VI. Tableaux Word
Annexe VII. Kit de survie

• Annexe I. Exemple carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi

CARTE DES TÂCHES
PLAN DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES
TABLEAU DE SUIVI



Exemple

Service : Bibliothèque

Senior : Maurice Evrard

Juniors : Philippe Marchal et Liesbeth Lievens

.be

ANNEXES

Table des matières

Personnes de contact 4

Carte des tâches 5

Plan de transfert des connaissances 6

Tâche 1: Gérer des projets 6
Sous-tâche: Gérer le projet de gestion des archives de l'organisation 6

Tâche 2: Gérer les collections 8
Sous-tâche: Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées) 8

Tâche 3: Gérer les affiliations aux associations professionnelles 9
Sous-tâche: Assurer le suivi des affiliations: suivre les procédures pour les nouvelles affiliations, les suppressions ou les renouvellements 9

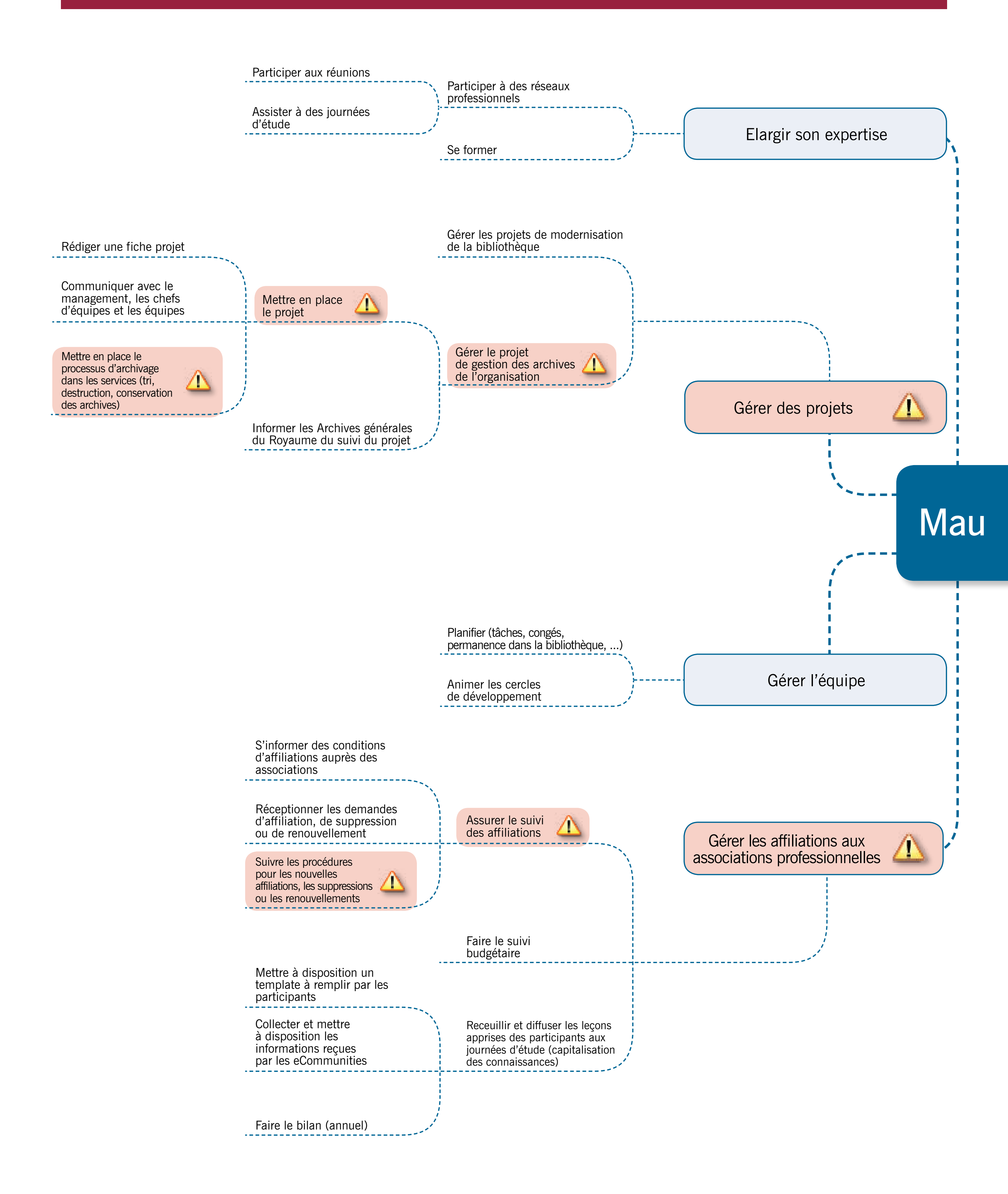
Tableau de suivi 10

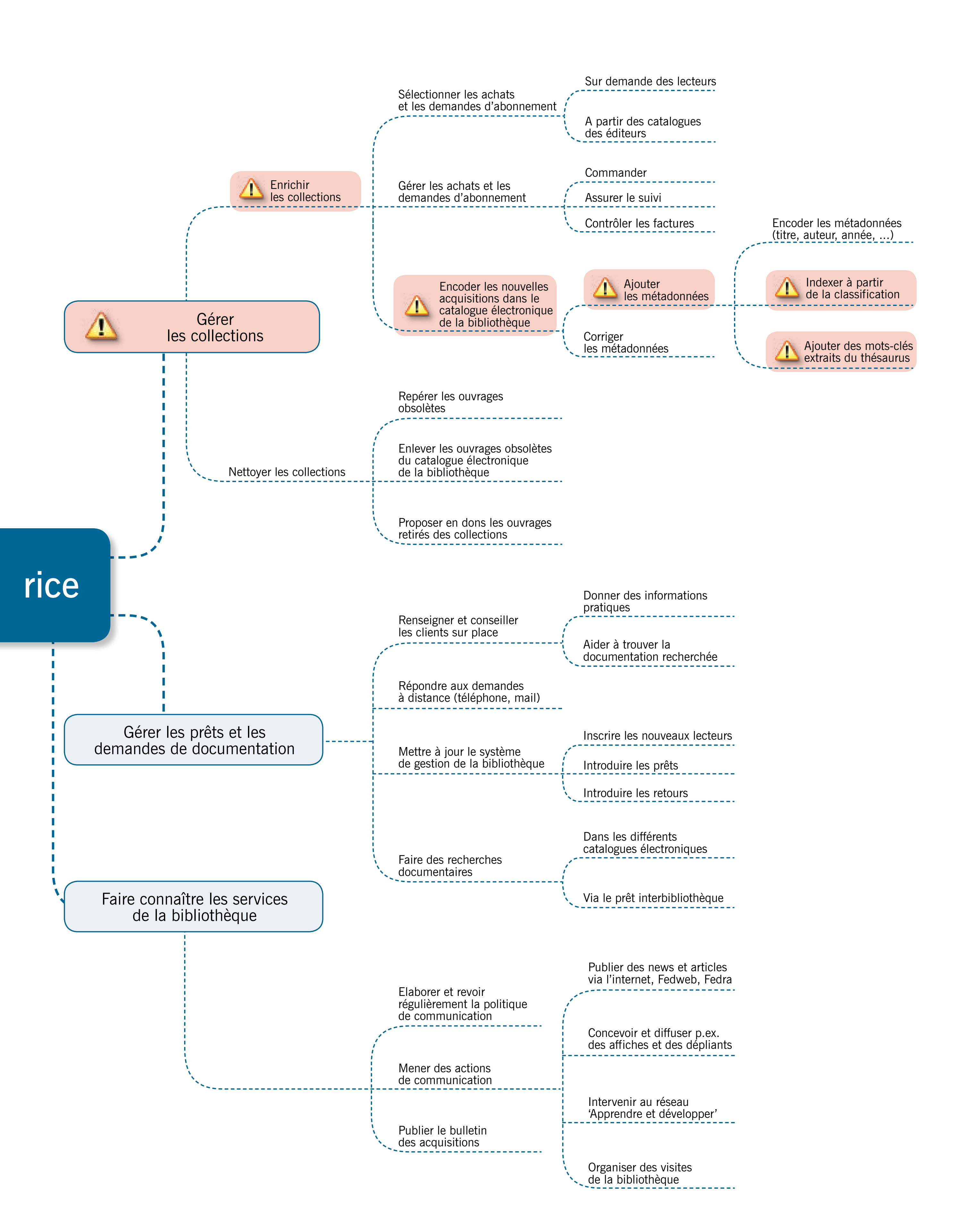
Cet exemple s'inspire d'un cas réel mais les noms sont fictifs pour des motifs de confidentialité. Il en est de même des noms d'universités, de sociétés commerciales ou de programmes informatiques.
Nous remercions vivement le senior qui a consacré son temps à la construction de cet exemple.

Personnes de contact

	Nom	Prénom	Fonction	Téléphone	E-mail
Chef de service	WILLEMS	Nathalie	Directrice Recherche et Développement	xx xxx xx xx	nathalie.willems@xxx.belgium.be
Responsable KM	CORDIER	Simon	Correspondant Gestion des connaissances au Service d'Encadrement P&O	xx xxx xx xx	simon.cordier@xxx.belgium.be
Senior	EVRARD	Maurice	Responsable de la bibliothèque	xx xxx xx xx	maurice.evrard@xxx.belgium.be
Junior(s)	MARCHAL	Philippe	Collaborateur à la bibliothèque	xx xxx xx xx	philippe.marchal@xxx.belgium.be
	LIEVENS	Liesbeth	Collaboratrice à la bibliothèque	xx xxx xx xx	liesbeth.lievens@xxx.belgium.be
Autre(s)					

Carte des tâches




rice
Gérer les collections
Enrichir les collections
Sélectionner les achats et les demandes d'abonnement
Sur demande des lecteurs
A partir des catalogues des éditeurs
Gérer les achats et les demandes d'abonnement
Commander
Assurer le suivi
Contrôler les factures
Encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque
Ajouter les métadonnées
Encoder les métadonnées (titre, auteur, année, ...)
Indexer à partir de la classification
Ajouter des mots-clés extraits du thésaurus
Corriger les métadonnées
Nettoyer les collections
Repérer les ouvrages obsolètes
Enlever les ouvrages obsolètes du catalogue électronique de la bibliothèque
Proposer en dons les ouvrages retirés des collections
Gérer les prêts et les demandes de documentation
Renseigner et conseiller les clients sur place
Donner des informations pratiques
Aider à trouver la documentation recherchée
Répondre aux demandes à distance (téléphone, mail)
Mettre à jour le système de gestion de la bibliothèque
Inscrire les nouveaux lecteurs
Introduire les prêts
Introduire les retours
Faire des recherches documentaires
Dans les différents catalogues électroniques
Via le prêt interbibliothèque
Faire connaître les services de la bibliothèque
Elaborer et revoir régulièrement la politique de communication
Mener des actions de communication
Publier des news et articles via l'internet, Fedweb, Fedra
Concevoir et diffuser p.ex. des affiches et des dépliants
Intervenir au réseau 'Apprendre et développer'
Organiser des visites de la bibliothèque
Publier le bulletin des acquisitions

Plan de transfert des connaissances

Les tâches et sous-tâches ci-dessous sont celles pour lesquelles le senior, Maurice EVRARD, a des connaissances 'critiques'[1].

Tâche que **Philippe MARCHAL** doit apprendre à maîtriser:
- **Gérer le projet de gestion des archives de l'organisation**

Tâches que **Liesbeth LIEVENS** doit apprendre à maîtriser:
- **Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)**
- **Assurer le suivi des affiliations: suivre les procédures pour les nouvelles affiliations, les suppressions ou les renouvellements**

Via les actions de transfert suivantes, les connaissances sont transmises de sorte qu'elles ne soient plus 'critiques'.

Tâche 1: Gérer des projets					
Sous-tâche: Gérer le projet de gestion des archives de l'organisation					
	Quoi? Actions de transfert	Qui? Participants à l'action	Durée? Temps que prendra le transfert	Quand? Moment où aura lieu le transfert	Exé-cuté
1	Maurice et Philippe parcourent la documentation disponible concernant: - le projet en question (fiche de projet, plan de communication, tableau de tri, listes d'inventaires, PV des réunions, ...), - les normes en matière de record management, - les techniques de classement et de conservation des documents. Maurice explique l'importance de chaque document. Maurice et Philippe se mettent d'accord sur les documents qui nécessitent une lecture approfondie (étudier, analyser, lire de façon critique, mémoriser, etc.).	Maurice Philippe	0,5 jour	16/11	X
2	Philippe lit la documentation suivant les instructions données auparavant par Maurice: - Il note ses questions et, pour les documents qui doivent être lus de façon critique, formule des suggestions d'amélioration.	Philippe	3 jours	17-18-19/11	X

[1] Voir Boîte à outils SENIORS-JUNIORS p. 12.
'Critique': sans transfert de connaissances, la tâche risque de ne plus pouvoir être effectuée ou de l'être avec un niveau de qualité réduit, des retards ou des erreurs.

6

3	Maurice et Philippe se réunissent 3 fois pour discuter davantage des documents suivants:	Philippe			
	3.1 Normes en matière de record management et techniques de classement: - Philippe parcourt ses questions avec Maurice.	Philippe Maurice	0,5 jour	3/12	X
	3.2 Fiche de projet et plan de communication: - Maurice explique à Philippe quels sont les services et les personnes impliqués dans le projet ainsi que les actions de communication déjà réalisées. - Les points d'amélioration que Philippe propose, sont discutés.	Maurice Philippe	0,5 jour	4/12	X
	3.3 Tableau de tri: - Maurice montre un tableau de tri, explique son utilité, les différentes rubriques qui le composent, le processus à mettre en place pour le compléter, etc., - il retrace l'historique de l'organisation, - il montre les différents types de documents et d'inventaires.	Maurice Philippe	1,5 jour	15-16/12	X
4	Philippe écrit un petit mode d'emploi par rapport à l'utilisation du tableau de tri.	Philippe	0,5 jour	17/12	X
5	Philippe va sur le terrain avec le tableau de tri et observe: - les séries de documents en question, - les locaux, - les classements utilisés, - les outils, - les conditions de conservation.	Philippe	2 jours	18-19/12	X
6	Maurice organise une rencontre avec Philippe et l'archiviste: - l'archiviste explique les objectifs du projet et dresse un état des lieux, - Philippe présente les points d'amélioration discutés auparavant avec Maurice, - les rôles de Maurice, de l'archiviste et de Philippe (court et moyen terme) sont explicités, - Philippe fait un compte-rendu de la rencontre.	Archiviste Maurice Philippe	0,5 jour	~~23/12~~ - >9/01	X
7	Philippe suit une formation en archivistique.	Philippe	4 jours	A rechercher	
8	Maurice présente Philippe au management et aux personnes impliquées dans le projet au sein de l'organisation.	Comité de pilotage Philippe Maurice	1 jour	11/02	
9	Philippe suit une formation en gestion de projet à l'IFA.	Philippe	5 jours	Février-mars	
10	Philippe complète le mode d'emploi par rapport au tableau de tri avec les différentes techniques de classement.	Philippe	0,5 jour	12/02	
11	Philippe et Maurice rencontrent l'archiviste pour poser plus de questions et pour valider le mode d'emploi par rapport au tableau de tri.	Philippe Maurice Archiviste	0,5 jour	13/02	
12	Maurice introduit Philippe dans le Forum des archivistes fédéraux: - il lui explique d'abord ce qu'est le Forum, sa raison d'être, la fréquence des rencontres, le mode de fonctionnement, - il le présente ensuite aux membres du Forum.	Maurice Philippe	1 jour	10/03	

	Tâche 2: Gérer les collections				
	Sous-tâche: Enrichir les collections: encoder les nouvelles acquisitions dans le catalogue électronique de la bibliothèque (ajouter les métadonnées)				
	Quoi? Actions de transfert	**Qui?** Participants à l'action	**Durée?** Temps que prendra le transfert	**Quand?** Moment où aura lieu le transfert	**Exé-cuté**
1	Maurice fait une démonstration du catalogue électronique et explique à Liesbeth: - de quels modules il se compose, - à quoi il sert, - comment il fonctionne. Liesbeth prend note.	Maurice Liesbeth	1 jour	10/11	X
2	Liesbeth suit une formation technique auprès du prestataire de service.	Liesbeth	2 jours	16 et 17/11	X
3	Liesbeth expérimente le logiciel: - elle fait des recherches, - elle utilise l'aide en ligne, - elle introduit des titres et en supprime à titre d'essai (au moins 30 essais).	Liesbeth	3 jours	~~Entre 18/11 et 18/12~~ 11-12/01 et 18/01	X
4	Liesbeth s'initie au fonds de la bibliothèque et à la classification utilisée.				
	4.1 Maurice rassemble la documentation que Liesbeth doit assimiler.	Maurice	0,5 jour	14/11	X
	4.2 Liesbeth lit la documentation sur la classification et la liste des mots-clés. Elle parcourt les collections dans les rayons.	Liesbeth	2 jours	15 et 30/11	X
5	Liesbeth passe à la pratique.				
	5.1 Maurice coache Liesbeth de façon quotidienne pour les cas nouveaux ou difficiles, jusqu'à ce qu'elle devienne autonome.	Liesbeth Maurice	3 jours	~~Décembre~~ Janvier-février	
	5.2 Liesbeth construit un tableau qui reprend les cas difficiles rencontrés et les solutions apportées (tableau Excel). Maurice supervise le tableau.	Liesbeth Maurice	1 jour	Janvier-février	
	5.3 Liesbeth vérifie si les solutions décrites dans le tableau sont conformes aux recommandations qui figurent dans la documentation du prestataire de service. Lorsque ce n'est pas le cas, elle consulte Maurice.	Liesbeth Maurice	2 jours	17 et 26/02	

	Tâche 3: Gérer les affiliations aux associations professionnelles				
	Sous-tâche: Assurer le suivi des affiliations: suivre les procédures pour les nouvelles affiliations, les suppressions ou les renouvellements				
	Quoi? Actions de transfert	**Qui?** Participants à l'action	**Durée?** Temps que prendra le transfert	**Quand?** Moment où aura lieu le transfert	**Exé-cuté**
1	Liesbeth prend connaissance des documents disponibles à propos des affiliations: - représentation graphique du processus, - procédure à suivre, - liste des associations professionnelles, - liste des membres.	Liesbeth	1 jour	20/03	
2	Maurice explique à Liesbeth qui est impliqué dans le processus, pourquoi et le rôle joué par les différents intervenants: - demandeurs, - chefs de service, - service d'encadrement P&O, - Maurice lui-même. Liesbeth et Maurice parcourent dans les documents que Liesbeth a lus les passages qu'elle ne trouve pas clairs ou même illogiques.	Maurice Liesbeth	0,5 jour	21/03	
3	Maurice cherche 5 'dossiers difficiles' qu'il a traité dans le passé et qui sont intéressants à examiner de plus prêt avec Liesbeth. Il lui présente chaque cas et demande ce qu'elle ferait dans cette situation (et pourquoi). Il raconte ensuite comment il a traité le dossier dans le passé (et pourquoi). Ensemble, ils examinent pour chaque dossier la meilleure stratégie à adopter.		1 jour	22/03	
4	Maurice sollicite l'avis de Liesbeth à propos des actions de communication déjà menées et des problèmes rencontrés. Ensemble, ils revoient le plan de communication.		0,5 jour	23/03	
5	Maurice invite Liesbeth à expliciter dans un document les prochaines tâches qu'elle aura à effectuer à court et moyen termes. Il parcourt ensuite avec elle l'inventaire des tâches afin de vérifier qu'elle n'a rien oublié.		0,5 jour	27/03	

9

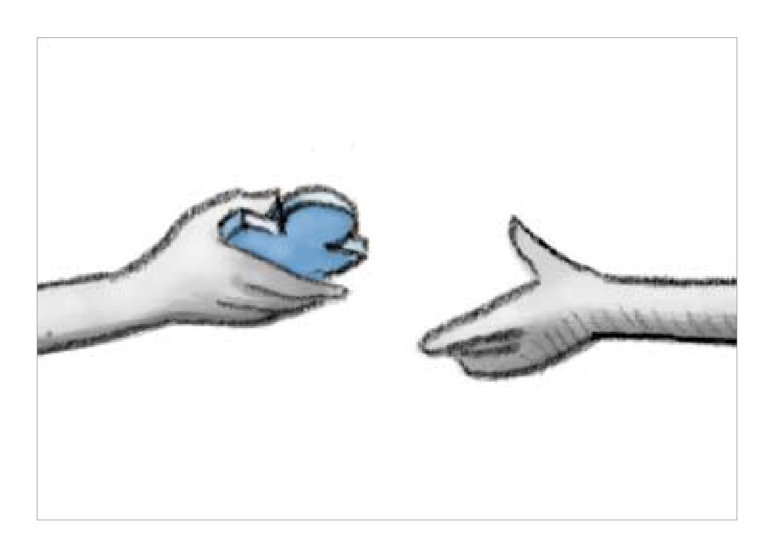
Tableau de suivi[2]

Date de rapportage	Personnes présentes	Etat des lieux	Décisions prises
9/11	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	Le plan de transfert est validé. Maurice, Philippe et Liesbeth ont bloqué les dates dans leur calendrier.	
25/11	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	Le transfert de connaissances se déroule comme prévu.	
		La formation technique que Liesbeth a suivie le 16 et 17 novembre, était très utile.	
23/12	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	Le transfert de connaissances se poursuit correctement. Il y a deux modifications par rapport au planning initial: - la rencontre avec l'archiviste n'a pas pu avoir lieu (archiviste malade). - Liesbeth est surchargée pour le moment à cause de l'absence d'un de ses collègues. Elle n'as encore pu expérimenter le catalogue électronique.	Maurice prend contact pour fixer un autre rendez-vous. Nathalie demande à Liesbeth de faire un effort particulier pendant cette période difficile, qui devrait être de courte durée. Elle lui demande d'expérimenter le catalogue pour le 18/01.
30/01	Nathalie Maurice Philippe et Liesbeth	La rencontre avec l'archiviste a eu lieu le 9/01. Tous les participants ont pu dresser un état des lieux. Philippe a trouvé la rencontre avec l'archiviste très utile et aimerait le rencontrer une deuxième fois pour poser des questions supplémentaires.	Nathalie est d'accord sur le principe de cette seconde rencontre.
		Une question a été soulevée: ne serait-il pas nécessaire de créer un document reprenant les différentes techniques de classement?	Philippe complète le mode d'emploi par rapport au tableau de tri avec les différentes techniques de classement. L'archiviste, Maurice et Philippe se rencontrent au mois de février pour valider ce document.
		Entretemps Liesbeth a pu expérimenter le catalogue électronique.	
		Le coaching de Maurice auprès de Liesbeth se déroule bien. Sept cas ont été traités ensemble. Liesbeth est déjà en mesure de traiter de façon autonome un grand nombre de cas.	

[2] Pour rappel: Nathalie est le chef de service, Maurice est le senior, Philippe et Liesbeth sont les juniors.

• Annexe II. Exemple kit de survie

KIT DE SURVIE



Exemple

Document qui rassemble des connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction

Rédigé par votre prédécesseur:
Maurice Evrard

.be

ANNEXES

Table des matières

Coordonnées et fonction de votre prédécesseur 4

Connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction 5

1. Tâches 5
2. Ressources 10
   - Documents de référence 10
   - Instruments de travail 11
   - Vocabulaire spécifique 12
   - Contacts 13
   - Réseaux 14

Cet exemple s'inspire d'un cas réel mais les noms sont fictifs pour des motifs de confidentialité. Il en est de même des noms d'universités, de sociétés commerciales ou de programmes informatiques.

Nous remercions vivement le senior qui a consacré son temps à la construction de cet exemple.

Coordonnées et fonction de votre prédécesseur

Nom – Prénom	EVRARD Maurice
Titre de la fonction	Responsable de la bibliothèque
Nombre d’années d’expérience dans cette fonction	7 ans
Direction – Service	Bibliothèque
Date de départ prévue	01/04/20XX
Nom du chef fonctionnel	WILLEMS Nathalie

Nouvelles coordonnées	maurice.evrard@xxx.xxx

Connaissances essentielles pour l’exercice de votre fonction

1. Tâches

Tâche 1:	**Gérer le projet de gestion des archives de l’organisation**
Quoi?	Gérer les archives de l’organisation et établir un processus continu d’archivage.
Pourquoi?	Les Archives générales du Royaume ont effectué des visites d’inspection en 20XX. A la suite de cette inspection, l’organisation doit: - se mettre en ordre avec la législation relative aux archives de l’Etat (loi du 24 juin 1955 – loi du 6 mai 2009) afin d’éviter des destructions intempestives d’archives, - mettre en place un processus continu de gestion des archives (dessiner le processus d’archivage et élaborer des lignes directrices par rapport à ce qui doit être archivé et comment).
Quand?	Le projet a commencé en 20XX. La fiche de projet doit être finalisée et validée pour mars 20XX afin de démarrer le projet dans les services dès avril 20XX.
Comment?	Le chef de projet élabore une fiche de projet qui décrit l’approche du projet de gestion des archives de l’organisation. Cette fiche doit être validée par le management et les acteurs concernés (chefs de service, équipes, service logistique). La fiche de projet et les documents afférents (planning, tableau de tri, listes d’inventaires, etc.) sont disponibles sur les eCommunities (espace SPF XXX > projets internes > portfolio de projets > projet ‘Archives’). A l’aide des conseils et des lignes directrices générales des Archives générales du Royaume, les lignes directrices internes seront élaborées et intégrées dans un tableau de tri. Ce tableau de tri définit les documents qui peuvent être détruits et ceux qui doivent être conservés. Il définit également la durée, la manière et le lieu de conservation de ces documents. Toute l’organisation est impliquée dans la mise en œuvre de la politique des archives. Il est dès lors important d’élaborer un plan de communication afin que l’ensemble des collaborateurs et acteurs concernés soient sensibilisés. Contacts internes: collaboration utile et nécessaire avec le service logistique et le service communication. Contacts externes: archiviste qui a mené les visites d’inspection (Archives générales du Royaume). <u>Conseils pour le successeur</u>: - impliquer au maximum le management et les chefs d’équipe à l’avance, lors de l’élaboration de la fiche de projet et au moment de la validation, - demander conseils aux Archives générales du Royaume.

Kit de survie – Exemple

Urgences?	Afin de respecter le planning, la fiche de projet doit être finalisée et validée pour mars 20XX. 1. Finaliser la fiche de projet: la fiche de projet est déjà finalisée à 70% et se trouve sur les eCommunities, 2. Fixer une date pour une réunion fin mars afin de faire valider la fiche de projet par le management, les chefs de service, les équipes et le service logistique, 3. Faire valider la fiche de projet.

6

ANNEXES

Tâche 2:	**Ajouter les métadonnées (MD)**
Quoi?	Ajouter les métadonnées dans les notices bibliographiques des documents.
Pourquoi?	La notice bibliographique d'un document est la 'fiche d'identité' du document. La notice est composée d'éléments (appelés MD) qui permettent la recherche de documents par les clients de la bibliothèque, dans le catalogue. Grâce aux MD, les clients peuvent faire une recherche par 'auteur', 'titre', 'année', 'éditeur', 'mot-clé', etc.
Quand?	Les MD sont ajoutées quand les références d'un nouveau document (livre ou périodique) doivent être encodées dans le catalogue de la bibliothèque.
Comment?	Cette tâche nécessite de suivre une procédure stricte (voir rubrique 'Documents de référence'). La procédure est disponible sur le site du prestataire de services, www.libes.be, sous la rubrique 'manuels'. Les manuels sont mis à la disposition des bibliothèques clientes via identification et mot de passe (voir rubrique 'Documents de référence'). Cette tâche est effectuée via le logiciel de gestion de la bibliothèque: LIBES (voir rubrique 'Instruments de travail'). L'exécution de cette tâche nécessite des connaissances bibliothéconomiques et plus spécifiquement des connaissances en catalographie. Ces connaissances peuvent être acquises par une formation dispensée par LIBES SUPPORT & Co, le prestataire de services. Ce dernier fournit également des conseils en cas de problème. Expérience Les documents à encoder présentent de multiples spécificités. On rencontre très souvent (de façon quasi quotidienne) des difficultés, même après plusieurs années de pratique. Exemples de difficultés rencontrées: - pour les actes de congrès, comment cataloguer et encoder le titre, l'année, le lieu, etc.? - comment gérer la question de l'édition (exemple: 2e édition revue et augmentée)? - comment savoir quoi encoder pour telle ou telle fonction (auteur principal, éditeur, collaborateur)? - quelle notice choisir quand, pour un même document, il en existe plusieurs (la règle dans le logiciel est d'avoir une notice pour un document)? En cas de difficultés, s'adresser/se référer: - aux procédures écrites (manuels), - au fichier Excel partagé par les collaborateurs de la bibliothèque, dans lequel sont répertoriées les difficultés rencontrées et les réponses des experts pour résoudre ces difficultés, - au prestataire de services, - aux collègues du Forum des bibliothécaires fédéraux.
Urgences?	Non

Tâche 3:	**Gérer les affiliations aux associations professionnelles**
Quoi?	Gérer les affiliations aux associations professionnelles: - gérer les nouvelles demandes d'affiliation, - gérer le renouvellement des affiliations, - effectuer le suivi budgétaire, - communiquer aux membres les informations utiles.
Pourquoi?	Le SPF XXX est affilié à des associations/réseaux professionnels. Le but de ces associations est de réunir des individus ou des groupes ayant des intérêts professionnels communs. Le SPF est membre soit en tant qu'entité, soit par l'intermédiaire de membres du personnel. Afin que le SPF XXX puisse continuer à participer à ces différents réseaux, il faut gérer les affiliations.
Quand?	La gestion des affiliations se fait de façon continue: les demandes d'affiliations sont possibles tout au long de l'année. Deux périodes sont particulières: - la fin d'année (renouvellement, modification des membres), - le début d'année (suivi budgétaire).
Comment?	Cette tâche nécessite le respect d'une procédure stricte (voir rubrique 'Documents de référence') qui implique différentes personnes dans l'organisation et en dehors de l'organisation. Personnes impliquées - dans l'organisation: tout membre du personnel intéressé par une association, les chefs d'équipe, le service d'encadrement P&O, le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion, la bibliothèque, - en dehors de l'organisation: les personnes de contact des associations ou réseaux professionnels (avec des règles spécifiques d'affiliation pour chacun d'entre eux). La procédure à suivre a été décrite dans différents documents qui se trouvent dans les eCommunities (lien vers le document). Les différents documents disponibles sont: - la liste des associations, - la liste des membres par association, - le template que les participants compléteront pour consigner l'essentiel de ce qu'ils ont appris lors des rencontres et journées d'étude, - les listes des participants aux rencontres et journées d'étude. Instruments de travail: - intranet, - eCommunities, - boîte mail: membership@xxx.belgium.be L'exécution de cette tâche nécessite 1. Connaissance de la mission, des activités et de la structure de l'organisation pour être capable - d'identifier les sujets qui intéressent les membres de l'organisation, - de déterminer les associations et réseaux pertinents. 2. Aptitude à gérer les tâches et l'information (formations disponibles à l'IFA, classiques ou à distance). 3. Connaissances informatiques: recherche sur le Web, maîtrise des outils bureautiques (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), maîtrise des eCommunities (formations disponibles à l'IFA, classiques ou à distance).

ANNEXES

	De l'aide peut être apportée par le chef direct, le service Gestion des connaissances (KM), le service d'encadrement P&O. Expérience Exemples de difficultés rencontrées: - double affiliation, - pas de suivi des membres affiliés, - facturation dispersée. En cas de difficultés, il ne faut pas hésiter à consulter les documents de référence et demander de l'aide aux personnes indiquées ci-dessus. La procédure écrite, diffusée auprès de tous les membres du personnel, devrait permettre de remédier à ces erreurs et confusions. Risques - non respect persistant de la procédure, - gestion dispersée des affiliations entre les différents services de l'organisation. Dernier conseil Renforcer la communication sur la procédure à suivre (via l'intranet, la newsletter, des rencontres avec les chefs de service) et souligner le gain de temps quand la procédure est appliquée.
Urgences?	Non

2. Ressources

Documents de référence

Document 1:	**Manuels de catalographie**
Quoi?	Dans les manuels de catalographie, se trouvent les normes de catalographie c'est-à-dire les instructions pour les notices bibliographiques et l'ajout de métadonnées (MD). Dans ces manuels, on trouve les informations suivantes: - Comment créer une notice bibliographique? - Comment créer un autority record? - Comment créer un holding record? - Comment créer un item record? - Modèle de base pour le catalogage des descriptions bibliographiques - Travailler avec des templates - Adresse bibliographique (tag 260) - Date(s) de publication (tag 008) - Edition (tag 250) - ISBN (tag 020) - Langues de publication (tag 008) - Noms (tag 700, 710) - Titres (tag 245, 246, 440) - Collation (tag 300) - Notes (tag 5XX) - Multivolumes
Pourquoi?	Les manuels de catalographie sont nécessaires, entre autres, pour réaliser la tâche 2: 'Ajouter les métadonnées'.
Où?	Les documents en français sont disponibles sur le serveur commun de la bibliothèque. Les manuels en néerlandais sont disponibles sur www.libes.be (pour pouvoir accéder aux documents, demander au prestataire de services un accès et un mot de passe).
Comment?	Demander de l'aide et des conseils: - aux collègues de la bibliothèque, - au prestataire de services LIBES SUPPORT & Co, - aux collègues du Forum des bibliothécaires fédéraux.

Document 2:	**Tableau de Tri (TT) des archives**
Quoi?	Le tableau de tri donne les instructions nécessaires pour la gestion des archives. Il comprend: - les grandes séries de documents produites par l'organisation, - pour chaque série, sa durée d'utilité administrative et sa destination finale (destruction, tri, conservation).
Pourquoi?	Le tableau de tri est utile dans le cadre du traitement de la tâche 1: 'Gérer le projet de gestion des archives de l'organisation'.
Où?	- Site internet des Archives générales du Royaume http://arch.arch.be/content/view/680/254/lang,fr_BE/ - eCommunities espace SPF XXX > projets internes > portfolio de projets > projet 'Archives'
Comment?	Demander pour l'utilisation et la mise en place du TT des conseils: - aux Archives générales du Royaume, - aux collègues du Forum des archivistes fédéraux.

Instruments de travail

Instrument 1:	**LIBES, logiciel de gestion de bibliothèques**
Quoi?	LIBES est un logiciel de gestion des différentes tâches des bibliothécaires.
Pourquoi?	Le logiciel LIBES permet la gestion automatisée des différentes tâches des bibliothécaires: - la catalographie (création, modification, suppression des notices bibliographiques des documents), - la circulation des documents (prêt, rappels, traitements statistiques, etc.), - l'enregistrement des lecteurs (inscription, modification des profils, suppression, etc.).
Où?	Sur www.libes.be, on trouve - des logiciels d'installation de LIBES, - des manuels explicatifs. Attention: il faut demander un accès à LIBES au prestataire de services LIBES SUPPORT & Co.
Comment?	Une aide et des conseils peuvent être donnés par: - les collègues de la bibliothèque, - le prestataire de services, - les collègues du Forum des bibliothécaires fédéraux. Une formation, dispensée par le prestataire de services LIBES SUPPORT & Co, est nécessaire pour l'utilisation de ce logiciel.

Instrument 2:	**eCommunities**
Quoi?	Les eCommunities sont des espaces de collaboration et de gestion documentaire sur une plateforme électronique commune pour l'ensemble de la fonction publique fédérale.
Pourquoi?	Des groupes de fonctionnaires fédéraux peuvent à distance - collaborer, - communiquer, - partager leurs connaissances. Pour ce faire, la plateforme offre diverses fonctionnalités: gestion documentaire, forums de discussions, gestion des tâches, FAQ, nouvelles, ainsi qu'un puissant moteur de recherche.
Où?	Les eCommunities sont disponibles à l'adresse suivante: https:\\ecommunities.belgium.be Pour obtenir un accès à une eCommunity: s'adresser à la personne de contact responsable de la gestion des accès eCommunities au SPF XXX (coordonnées sur www.fedweb.belgium.be > A propos de l'organisation > Gestion des connaissances > eCommunities).
Comment?	Pour se former aux eCommunities, il existe un 'Quickstart', manuel d'auto-apprentissage illustré disponible dans le menu 'Aide' des eCommunities. Le SPF P&O propose également: - une formation à distance, - un coaching individualisé pour les coordinateurs eCommunities. Pour plus d'informations, voir www.fedweb.belgium.be > A propos de l'organisation > Gestion des connaissances > eCommunities.

Vocabulaire spécifique

Terminologie, jargon, abréviation	Qu'est-ce que cela signifie?	Contexte?	Qui pourra donner plus d'informations?
LIBES	Logiciel intégré de gestion de bibliothèques, composé de plusieurs modules (catalographie, circulation, acquisition, etc.)	Tâche 2: Ajouter les métadonnées	www.libes.be Bart Van Kelen
Module de catalographie (fait partie de LIBES)	Module qui permet l'encodage et la recherche de notices bibliographiques de livres, en conformité avec les normes en vigueur	Tâche 2: Ajouter les métadonnées	www.libes.be Bart Van Kelen
Notice bibliographique	'Fiche d'identité' du document, composée de métadonnées	Tâche 2: Ajouter les métadonnées	www.libes.be Bart Van Kelen
Métadonnées (MD)	Eléments de la notice bibliographique (p. ex.: auteur, date, etc.) qui permettent la recherche de documents par les clients de la bibliothèque, dans le catalogue	Tâche 2: Ajouter les métadonnées	www.libes.be Bart Van Kelen
Tableau de tri	Instructions et recommandations pour la gestion des archives, c'est-à-dire les grandes séries de documents produits par l'organisation et inventoriés et pour lesquels sont fixées une durée d'utilité administrative et une destination finale (tri, destruction, conservation)	Tâche 1: Gérer le projet de gestion des archives de l'organisation	Archives générales du Royaume, Pieter De Clercq

ANNEXES

Contacts

A. Personnes/services avec qui vous collaborez au sein de votre organisation

Contact 1:	**Collègues de la bibliothèque**
Qui?	Philippe Marchal: philippe.marchal@xxx.belgium.be Liesbeth Lievens: liesbeth.lievens@xxx.belgium.be
Pourquoi?	Recommandations, avis et conseils
Comment?	Collaboration quotidienne

Contact 2:	**Service KM de l'organisation**
Qui?	Simon Cordier: simon.cordier@xxx.belgium.be
Pourquoi?	Échanges d'informations et conseils
Comment?	Collaboration régulière

B. Personnes/services avec qui vous collaborez en dehors de votre organisation

Contact 1:	**Prestataire de services pour la maintenance de LIBES**
Qui?	Société LIBES SUPPORT & Co Ronald Rigaux: ronald.rigaux@xxx.xxx, xx xxx xx xx (commercial) Bart Van Kelen: bart.vankelen@xxx.xxx, xx xxx xx xx (expert technique)
Pourquoi?	- Gestion des aspects contractuels et financiers - Formations, recommandations, avis et conseils
Comment?	- Collaboration régulière pour la mise à jour des informations utiles - Collaboration ponctuelle sur des points précis (questions sur le catalogage des DVD, par exemple)

Contact 2:	**Archives générales du Royaume**
Qui?	Archiviste chargé de l'inspection de notre organisation Pieter De Clercq: pieter.declercq@xxx.belgium.be, xx xxx xx xx
Pourquoi?	Recommandations, avis et conseils
Comment?	Rencontres régulières

C. Contacts personnels utiles

Contact 1:	**Archiviste du SPF XXX**
Qui?	Florence Chapuis: florence.chapuis@xxx.belgium.be, xx xxx xx xx
Pourquoi?	Recommandations, avis et conseils Florence Chapuis a une expérience de 10 ans comme archiviste au SPF XXX.
Comment?	- Contacts lors des rencontres du Forum des archivistes fédéraux - Contacts informels réguliers

13

Réseaux

Réseau 1:	**Forum des archivistes fédéraux**
Quoi?	Le Forum des archivistes fédéraux (FAF) est le réseau des gestionnaires d'archives au sein des institutions fédérales. 
Pourquoi?	Le FAF se réunit pour échanger des connaissances et des bonnes pratiques en matière de gestion des archives. Le FAF centre ses activités sur: - l'application des exigences légales relatives à la publicité de l'administration, la réutilisation des informations du secteur public et la conservation des archives historiques, - l'organisation du personnel chargé des archives, de la gestion des connaissances et de l'information, - la gestion rationnelle de l'infrastructure de conservation des archives.
Comment?	Le FAF se réunit tous les trois mois dans les locaux des AGR. Pour devenir membre, contacter François Tilmant, collaborateur aux Archives générales du Royaume: françois.tilmant@xxx.be, xx xxx xx xx

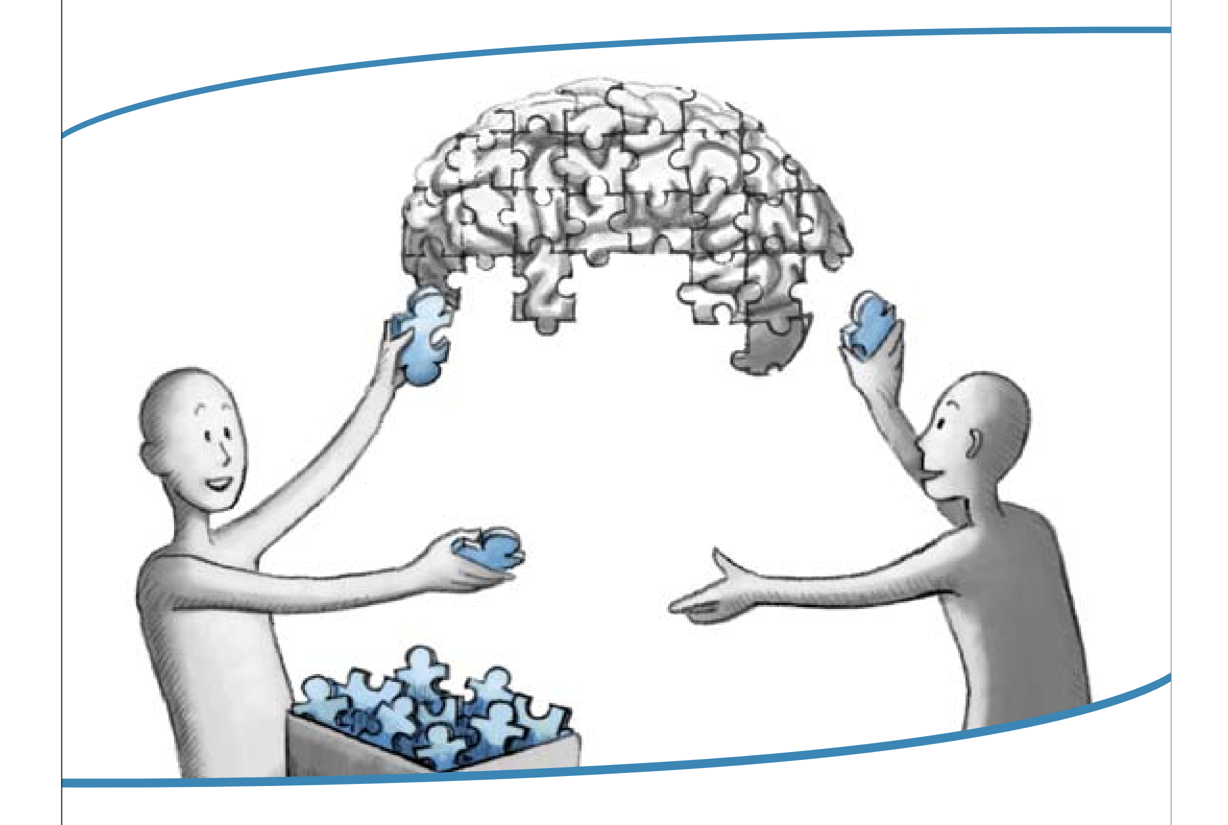
Réseau 2:	**Forum des bibliothécaires fédéraux**
Quoi?	Le Forum des bibliothécaires fédéraux est le réseau des responsables des bibliothèques des SPF et des établissements scientifiques.
Pourquoi?	Le Forum se réunit régulièrement pour: - échanger des informations, - entreprendre des actions communes: catalogue commun des bibliothèques fédérales (www.bib.belgium.be), enquêtes, notes stratégiques, journées d'étude, etc.
Comment?	Le Forum se réunit tous les trois mois dans les locaux du SPF XXX. Le Forum dispose d'un espace de collaboration dans les eCommunities: Espace eCommunities RH ET ORGANISATION - HR EN ORGANISATIE KMnet BIBnet **Federale bibliotheken – Bibliothèques fédérales** Pour devenir membre, contacter Stefaan Jennes, président du Forum des bibliothécaires fédéraux: stefaan.jennes@xxx.belgium.be, xx xxx xx xx

14

ANNEXES

• Annexe III. Template carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi

CARTE DES TÂCHES
PLAN DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES
TABLEAU DE SUIVI



Service: [Ajoutez le nom du service]

Senior: [Ajoutez le nom du senior]

Junior(s): [Ajoutez le nom du (des) junior(s)]

.be

Table des matières

Personnes de contact 4

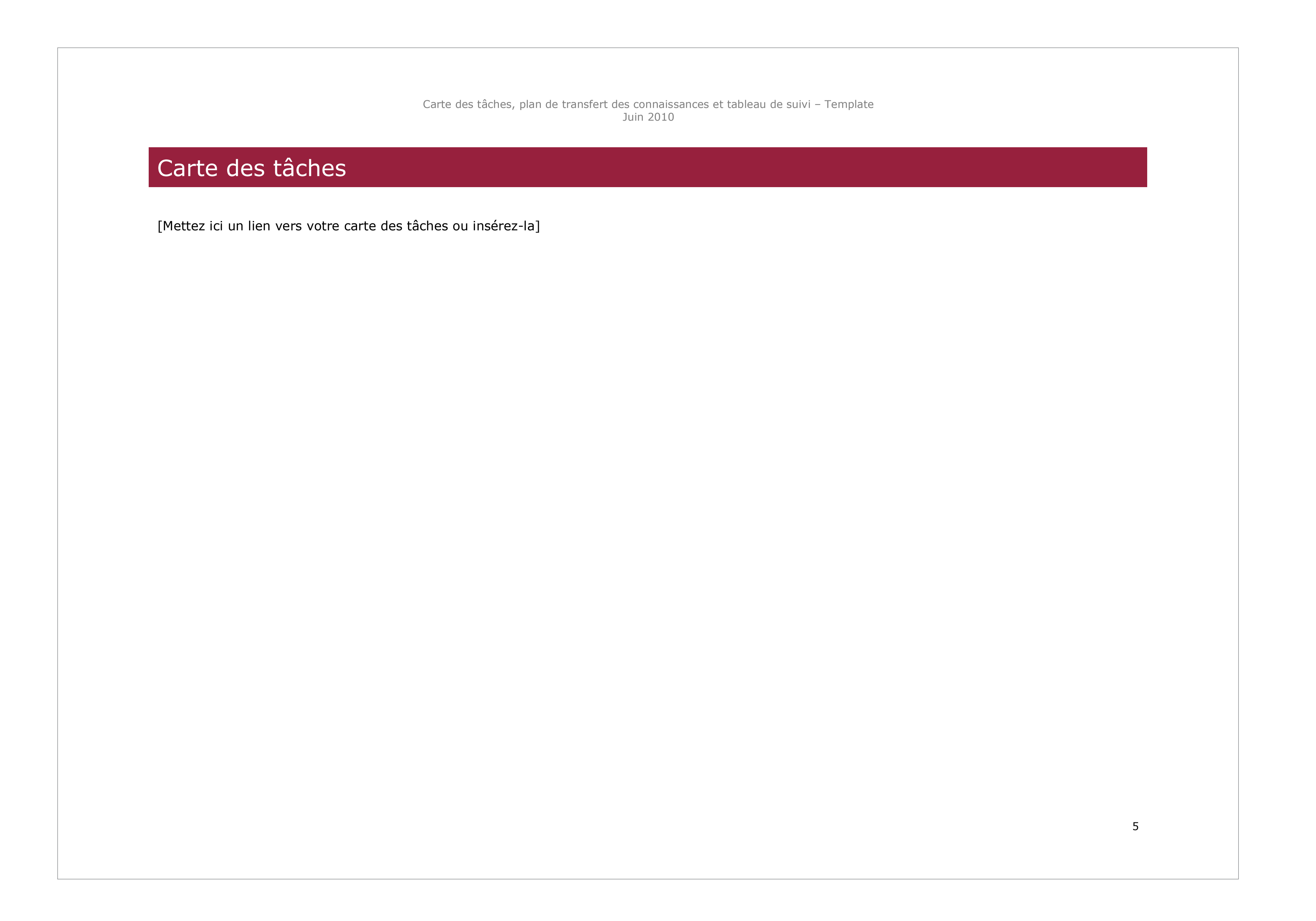
Carte des tâches 5

Plan de transfert des connaissances 6

Tableau de suivi 10

Personnes de contact

	Nom	Prénom	Fonction	Téléphone	E-mail
Chef de service					
Responsable KM					
Senior					
Junior(s)					
Autre(s)					



Carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi – Template
Juin 2010

Carte des tâches

[Mettez ici un lien vers votre carte des tâches ou insérez-la]

5

Plan de transfert des connaissances

Les tâches et sous-tâches ci-dessous sont celles pour lesquelles le senior, [Ajoutez le nom du senior], a des connaissances 'critiques'[1].

Tâche(s) que **[Ajoutez le nom du premier junior]** doit apprendre à maîtriser:
-
-
-

Tâche(s) que **[Ajoutez, le cas échéant, le nom du deuxième junior]** doit apprendre à maîtriser:
-
-
-

[1] Voir Boîte à outils SENIORS-JUNIORS p. 12.
'Critique': sans transfert de connaissances, la tâche risque de ne plus pouvoir être effectuée ou de l'être avec un niveau de qualité réduit, des retards ou des erreurs.

Via les actions de transfert suivantes, les connaissances sont transmises de sorte qu'elles ne soient plus 'critiques'.

Tâche 1:					
Sous-tâche:					
Quoi? Actions de transfert		Qui? Participants à l'action	Durée? Temps que prendra le transfert	Quand? Moment où aura lieu le transfert	Exé-cuté

Carte des tâches, plan de transfert des connaissances et tableau de suivi – Template
Juin 2010

Tâche 2:					
Sous-tâche:					
Quoi? Actions de transfert		Qui? Participants à l'action	Durée? Temps que prendra le transfert	Quand? Moment où aura lieu le transfert	Exé-cuté

8

ANNEXES

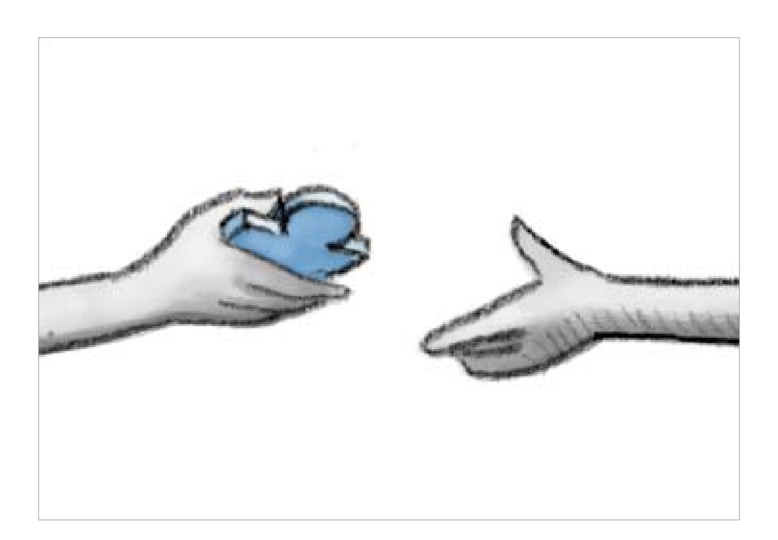
Tâche 3:					
Sous-tâche:					
Quoi? Actions de transfert		Qui? Participants à l'action	Durée? Temps que prendra le transfert	Quand? Moment où aura lieu le transfert	Exé-cuté

Tableau de suivi

Date de rapportage	**Personnes présentes**	**Etat des lieux**	**Décisions prises**
		[+ Ce qui s'est bien passé et pourquoi] [- Ce qui ne s'est pas bien passé et pourquoi]	

• Annexe IV. Template kit de survie

KIT DE SURVIE



Document qui rassemble des connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction

Rédigé par votre prédécesseur:
[Ajoutez votre nom]

.be

ANNEXES

Table des matières

Coordonnées et fonction de votre prédécesseur 4

Connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction 5

1. Tâches 5
2. Ressources 6
   - Documents de référence 6
   - Instruments de travail 7
   - Vocabulaire spécifique 8
   - Contacts 9
   - Réseaux 10

Note pour le senior qui remplit ce template:

Une fois que vous aurez complété ce template, il sera lu par votre successeur, la personne qui reprend vos tâches. Quand le template parle de 'prédécesseur', il s'agit donc de vous!

Il existe un mode d'emploi pour compléter ce template. Nous vous conseillons de l'utiliser. Il explique ce que vous pouvez mettre sous les rubriques et ce que veulent dire exactement certaines notions.

Il existe également un exemple dont vous pourrez vous inspirer.

Le mode d'emploi et l'exemple sont repris dans la Boîte à outils SENIORS-JUNIORS que vous pouvez télécharger sur www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances').

Vous pouvez également demander plus de renseignements auprès du responsable gestion des connaissances de votre organisation.

Coordonnées et fonction de votre prédécesseur

Nom - Prénom	
Titre de la fonction	
Nombre d'années d'expérience dans cette fonction	
Direction – Service	
Date de départ prévue	
Nom du chef fonctionnel	

Nouvelles coordonnées	

Connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction

1. Tâches

Tâche 1: **[Introduisez le nom de la tâche]**

Quoi?

Pourquoi?

Quand?

Comment?

Urgences?

Tâche 2: **[Introduisez le nom de la tâche]**

Quoi?

Pourquoi?

Quand?

Comment?

Urgences?

Tâche 3: **[Introduisez le nom de la tâche]**

Quoi?

Pourquoi?

Quand?

Comment?

Urgences?

...

2. Ressources

Documents de référence

Document 1: **[Introduisez le nom du document]**

Quoi?

Pourquoi?

Où?

Comment?

Document 2: **[Introduisez le nom du document]**

Quoi?

Pourquoi?

Où?

Comment?

Document 3: **[Introduisez le nom du document]**

Quoi?

Pourquoi?

Où?

Comment?

...

Instruments de travail

Instrument 1:	**[Introduisez le nom de l'instrument]**
Quoi?	
Pourquoi?	
Où?	
Comment?	

Instrument 2:	**[Introduisez le nom de l'instrument]**
Quoi?	
Pourquoi?	
Où?	
Comment?	

Instrument 3:	**[Introduisez le nom de l'instrument]**
Quoi?	
Pourquoi?	
Où?	
Comment?	

...

Vocabulaire spécifique

La liste se trouve: [Introduisez l'emplacement exact de la liste]

Si la liste n'existe pas encore, lexique:

Terminologie, jargon, abréviation	Qu'est-ce que cela signifie?	Contexte?	Qui pourra donner plus d'informations?

ANNEXES

Contacts

A. Personnes/services avec qui vous collaborez au sein de votre organisation

Contact 1: **[Introduisez le nom du contact]**

Qui?

Pourquoi?

Comment?

Contact 2: **[Introduisez le nom du contact]**

Qui?

Pourquoi?

Comment?

…

B. Personnes/services avec qui vous collaborez en dehors de votre organisation

Contact 1: **[Introduisez le nom du contact]**

Qui?

Pourquoi?

Comment?

Contact 2: **[Introduisez le nom du contact]**

Qui?

Pourquoi?

Comment?

…

C. Contacts personnels utiles

Contact 1: **[Introduisez le nom du contact]**

Qui?

Pourquoi?

Comment?

…

Réseaux

Réseau 1: **[Introduisez le nom du réseau]**

Quoi?

Pourquoi?

Comment?

Réseau 2: **[Introduisez le nom du réseau]**

Quoi?

Pourquoi?

Comment?

Réseau 3: **[Introduisez le nom du réseau]**

Quoi?

Pourquoi?

Comment?

...

• Annexe V. Mode d'emploi FreeMind

FreeMind est un logiciel gratuit qui peut vous aider à réaliser une carte des tâches. Il suffit de télécharger le logiciel sur internet et vous pourrez immédiatement commencer le travail.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des principales fonctionnalités du logiciel.

Télécharger FreeMind

1	Introduisez dans le navigateur internet l'URL suivante: http://freemind.sourceforge.net
2	Cliquez sur 'Download' dans la liste à gauche de l'écran.
3	Sélectionnez dans la 'Table of contents' à nouveau l'option 'Download'.
4	Sélectionnez la 2ème option Windows Installer Max
5	Cliquez sur 'Exécuter' et suivez les instructions.

Créer une carte des tâches ('carte mentale')

Comment créer une nouvelle carte des tâches ?

1	Ouvrez le programme FreeMind.		
2	Appuyez si nécessaire sur la combinaison de touches Ctrl+Virgule pour changer la langue du logiciel.		
3	Sélectionnez dans le menu 'Fichier' l'option 'Nouveau'. Carte1 - FreeMind - Mode MindMap Fichier Éditer Affichage Insérer Présenta Nouveau Ctrl+N Ouvrir... Ctrl+O	Raccourci: Ou:	Ctrl+N Utilisez le bouton dans la barre d'outils en haut de l'écran.
4	Encodez le nom du senior au centre de la carte en cliquant dans le texte 'Nouvelle carte mentale'.		

Comment ajouter des tâches ('nœuds') dans la carte?

1	Déplacez le curseur avec la souris sur le nom du senior ou sur la tâche sous laquelle vous voulez créer une nouvelle tâche (la couleur du nœud change automatiquement).	Exemple:	Senior — Tâche 1
2	Cliquez avec le bouton droit de la souris et sélectionnez l'option Nouveau nœud comme fils de la sélection Insert	Raccourci:	Utilisez la touche 'Insert' pour créer une nouvelle tâche.
		Ou:	Utilisez le bouton dans la barre d'outils en haut de l'écran.
3	Tapez le nom de la nouvelle tâche et confirmez en appuyant sur la touche 'Enter'.	Exemple:	Senior — Tâche 1 — Sous-tâche 1

ANNEXES

Comment modifier un texte ?

1	Cliquez avec le bouton droit de la souris sur le texte que vous voulez modifier et sélectionnez l'option Éditer le nœud F2	Raccourci :	F2
2	Modifiez le texte ou la mise en forme du texte et appuyez sur la touche 'Enter'.		

Augmenter la lisibilité

Comment scinder une longue description en plusieurs lignes ?

1	Cliquez avec le bouton droit de la souris sur la longue description et sélectionnez l'option Éditer un nœud long Alt+Enter	Raccourci :	Alt+Enter
2	À l'endroit où vous voulez scinder la description, tapez 'Enter' et confirmez votre action par 'OK'.		

Comment mettre des tâches critiques en évidence ?

… en insérant des symboles ou des icônes

1	Déplacez le curseur avec la souris vers la tâche où vous voulez insérer une icône (la couleur change).		
2	Cliquez avec le bouton droit de la souris sur la tâche et sélectionnez l'option Icônes	Raccourci :	Sélectionnez les icônes voulues sur le côté gauche de l'écran.
3	Sélectionnez l'icône voulue.		

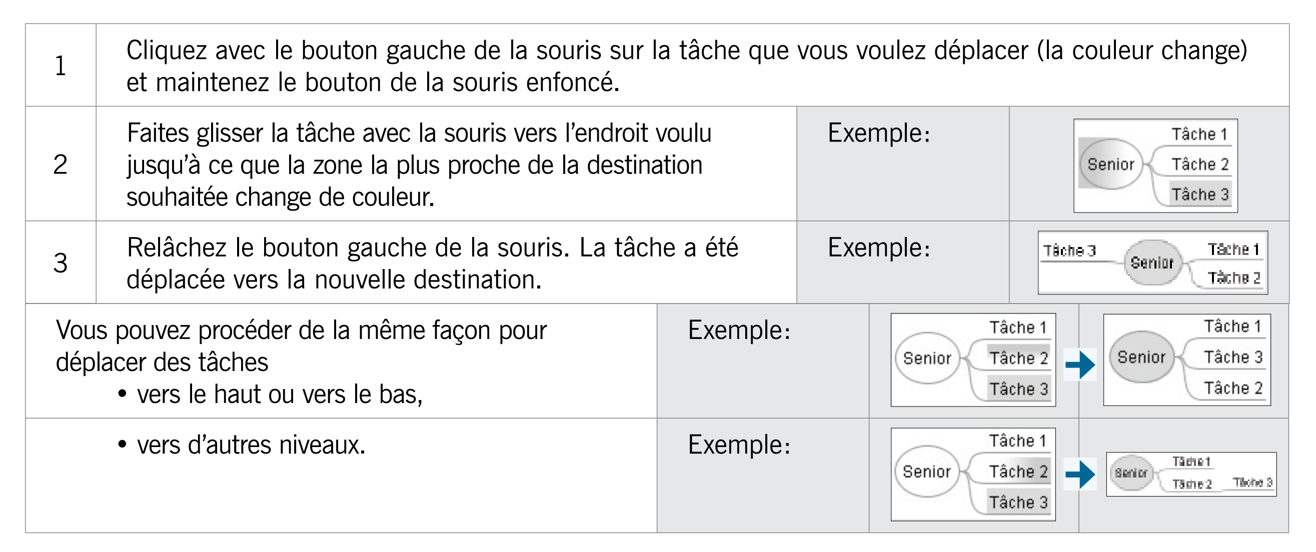
… en mettant des couleurs dans la carte

1	Cliquez avec le bouton droit de la souris sur la tâche dont vous voulez modifier la couleur et sélectionnez l'option Présentation		
2	Sélectionnez l'option Couleur du nœud… Alt+F pour modifier la couleur du texte.	Exemple :	Modifier la couleur du texte
	Sélectionnez l'option Couleur de fond du nœud… pour modifier la couleur de fond.	Exemple :	Modifier le fond
	Sélectionnez l'option Couleur du bord… Alt+E pour modifier la couleur de la branche.	Exemple :	Modifier le bord
	Sélectionnez l'option Bulle si vous voulez encadrer le texte.	Exemple :	Encadrer le texte

Comment copier la mise en forme ?

1	Déplacez le curseur avec la souris vers le nœud dont vous voulez copier la mise en forme (couleurs, cadre, couleur de fond…) (la couleur du nœud change automatiquement).		
2	Appuyez sur la combinaison de touches Alt+C pour copier la mise en forme.	Raccourci :	Alt+C
3	Déplacez le curseur avec la souris vers le nœud où vous voulez appliquer la mise en forme copiée (la couleur du nœud change automatiquement).		
4	Appuyez sur la combinaison de touches Alt+V pour coller la mise en forme.	Raccourci :	Alt+V

Comment déplacer une tâche ?



1	Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur la tâche que vous voulez déplacer (la couleur change) et maintenez le bouton de la souris enfoncé.		
2	Faites glisser la tâche avec la souris vers l'endroit voulu jusqu'à ce que la zone la plus proche de la destination souhaitée change de couleur.	Exemple :	Senior – Tâche 1, Tâche 2, Tâche 3
3	Relâchez le bouton gauche de la souris. La tâche a été déplacée vers la nouvelle destination.	Exemple :	Tâche 3 – Senior – Tâche 1, Tâche 2
Vous pouvez procéder de la même façon pour déplacer des tâches • vers le haut ou vers le bas,		Exemple :	Senior – Tâche 1, Tâche 2, Tâche 3 → Senior – Tâche 1, Tâche 3, Tâche 2
• vers d'autres niveaux.		Exemple :	Senior – Tâche 1, Tâche 2, Tâche 3 → Senior – Tâche 1, Tâche 2 – Tâche 3

Afficher la carte

Comment montrer plus ou moins de niveaux dans la carte ?

Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur une tâche pour la plier ou la déplier.	Raccourci :	Utilisez les boutons [+ − + −] dans la barre d'outils en haut de l'écran.

Comment agrandir ou réduire la carte à l'écran ?

Choisissez le pourcentage souhaité dans la barre d'outils en haut de l'écran.	Raccourci :	100%

ANNEXES

Convertir la carte en fichier pdf

Si vous voulez que votre carte puisse être consultée par des personnes qui ne disposent pas du logiciel FreeMind, vous pouvez la convertir en un fichier pdf. Lors de la conversion, la carte d'origine reste dans FreeMind et un nouveau fichier pdf est créé.

1	Sélectionnez dans le menu 'Fichier' l'option Exporter
2	Sélectionnez ensuite l'option En PDF...
3	Attribuez un nom à la version pdf de votre carte et cliquez sur 'Enregistrer'.

Imprimer la carte

Méthode 1 :

1	Sélectionnez dans le menu 'Fichier' l'option Mise en page...
2	Sélectionnez si nécessaire une autre imprimante, un format de papier différent (par exemple A3) ou des marges différentes.
3	Procédez ensuite à l'impression via le menu 'Fichier' Imprimer... Ctrl+P

Méthode 2 :

1	Exportez la carte vers un fichier pdf (voir ci-dessus).
2	Ouvrez le fichier pdf et sélectionnez dans le menu 'Fichier' l'option 'Imprimer'.
3	Dans la partie 'Gestion de la page', vous pouvez si nécessaire choisir l'échelle de la carte de manière à ce qu'elle s'imprime par exemple sur toute la zone d'impression de la page.
4	Sélectionnez toutes les options voulues pour l'impression et cliquez sur 'OK'.

• Annexe VI. Mode d'emploi tableaux Word

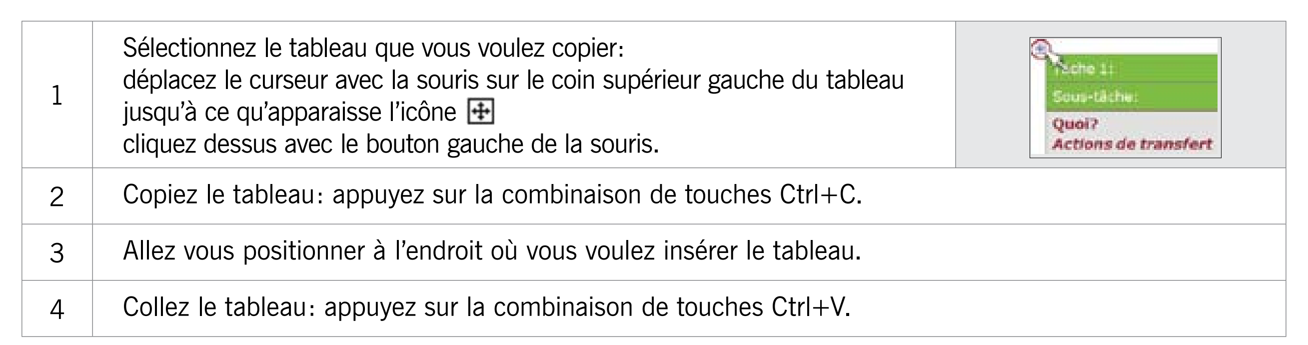
Pour planifier et assurer le suivi du transfert des connaissances, vous disposez d'un template Word. Ce document pré-structuré peut être téléchargé sur www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances').

Le template comporte plusieurs tableaux. Nous vous expliquons ci-dessous les fonctionnalités de base (Word 2003) nécessaires pour travailler avec ces tableaux.

Un tableau par tâche

Afin d'utiliser un nouveau tableau vide pour chaque tâche pour laquelle vous formulez des actions de transfert des connaissances, vous pouvez copier le tableau vide du template et le coller ensuite une ou plusieurs fois dans le même template.

Comment copier et coller un tableau ?



1	Sélectionnez le tableau que vous voulez copier: déplacez le curseur avec la souris sur le coin supérieur gauche du tableau jusqu'à ce qu'apparaisse l'icône ⊞ cliquez dessus avec le bouton gauche de la souris.	
2	Copiez le tableau : appuyez sur la combinaison de touches Ctrl+C.	
3	Allez vous positionner à l'endroit où vous voulez insérer le tableau.	
4	Collez le tableau : appuyez sur la combinaison de touches Ctrl+V.	

Une ligne par action

Pour chaque action du plan de transfert des connaissances, utilisez une nouvelle ligne dans le tableau.

Comment ajouter une ligne ?

1	Avec la souris, placez-vous à droite de la ligne en-dessous de laquelle vous voulez insérer une nouvelle ligne. Cliquez à côté de la ligne avec le bouton gauche de la souris.	
2	Appuyez sur la touche 'Enter' ↵	

ANNEXES

Comment ajouter une ligne?

1	Sélectionnez la ligne que vous voulez supprimer, copier ou déplacer: placez la souris à gauche de la ligne (le curseur devient une flèche blanche), cliquez sur le bouton gauche de la souris.	Quoi? Actions de transfert
2	Pour supprimer la ligne: appuyez sur la touche 'Backspace' [←] Pour copier la ligne: appuyez sur Ctrl+C et ensuite sur Ctrl+V pour la coller là où vous souhaitez. Pour déplacer la ligne: appuyez sur Ctrl+X et ensuite sur Ctrl+V pour la coller là où vous souhaitez.	
Attention! On supprime le contenu d'une cellule avec la touche 'Delete'.		

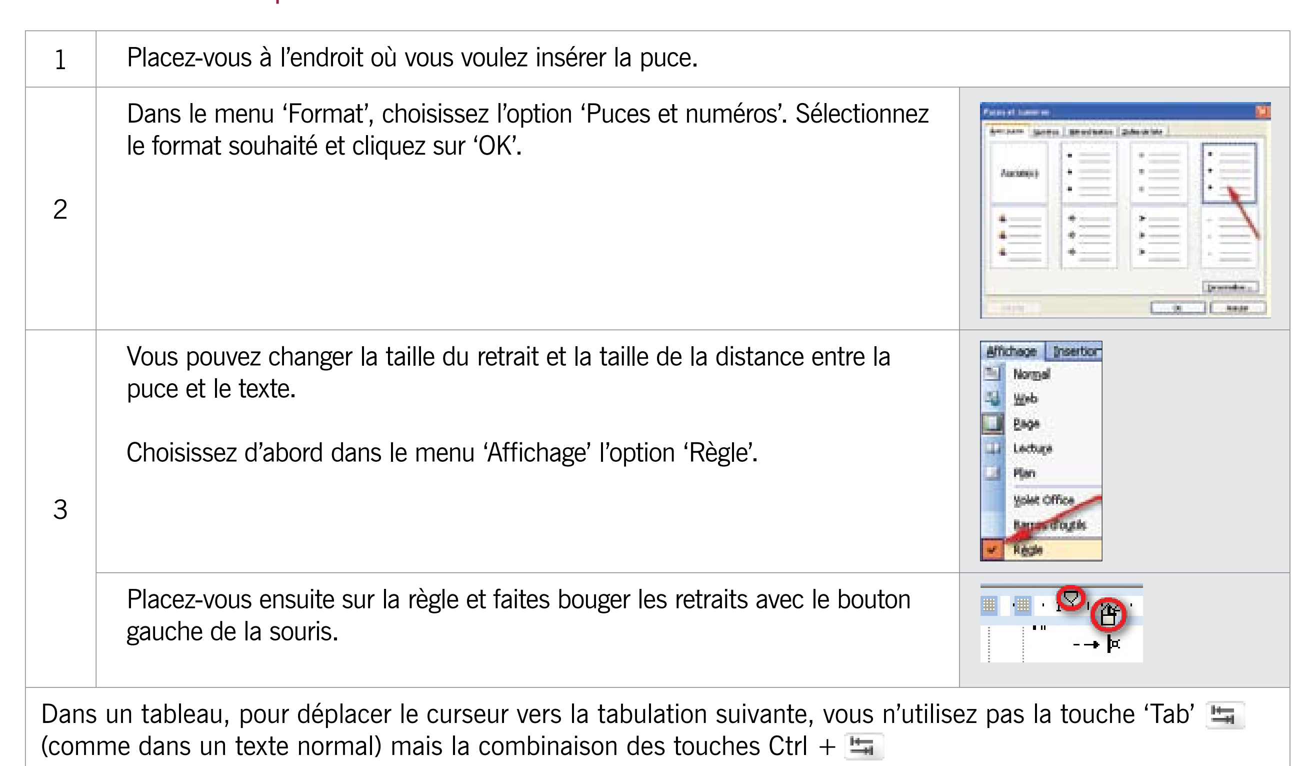
Comment mettre une cellule ou une colonne en couleur?

1	Sélectionnez la zone que vous voulez mettre en couleur. Pour sélectionner une cellule: • placez la souris sur la gauche dans la cellule. Le curseur devient une flèche noire • cliquez sur le bouton gauche de la souris. La cellule est maintenant sélectionnée. Pour sélectionner une colonne: • placez la souris en haut de la colonne. Le curseur devient une flèche noire • cliquez sur le bouton gauche de la souris. La colonne est maintenant sélectionnée. Pour sélectionner des cellules disjointes: • maintenez la touche Ctrl enfoncée lors de la sélection des cellules disjointes.
2	Choisissez dans le menu 'Format' l'option 'Bordure et trame'.
3	Cliquez sur l'onglet 'Trame de fond'. Cliquez ensuite sur la couleur souhaitée et sur 'OK'.
Via le même menu, vous pouvez aussi changer le format des bordures du tableau. Pour ce faire, cliquez sur l'onglet 'Bordures'.	

Comment copier le format d'une cellule?

1	Avec la souris, placez-vous dans la cellule ou sur le mot dont vous souhaitez copier le format.
2	Cliquez sur l'icône en haut de votre écran. Votre curseur prend la forme d'un pinceau.
3	Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur le texte dont vous voulez changer le format. Le format de ce texte est à présent identique au format du texte que vous avez copié.

Comment insérer des puces dans une cellule de tableau?



1	Placez-vous à l'endroit où vous voulez insérer la puce.	
2	Dans le menu 'Format', choisissez l'option 'Puces et numéros'. Sélectionnez le format souhaité et cliquez sur 'OK'.	
3	Vous pouvez changer la taille du retrait et la taille de la distance entre la puce et le texte. Choisissez d'abord dans le menu 'Affichage' l'option 'Règle'.	Affichage Insertion Normal Web Page Lecture Plan Volet Office Barres d'outils Règle
	Placez-vous ensuite sur la règle et faites bouger les retraits avec le bouton gauche de la souris.	
Dans un tableau, pour déplacer le curseur vers la tabulation suivante, vous n'utilisez pas la touche 'Tab' (comme dans un texte normal) mais la combinaison des touches Ctrl +		

Comment fusionner des cellules ?

1	Sélectionnez les cellules que vous voulez fusionner.	Exemple Cellule 1 Cellule 2
2	Choisissez dans le menu 'Tableau' l'option Fusionner les cellules	
3	Les cellules que vous avez sélectionnées sont à présent fusionnées.	Exemple Cellule 1 Cellule 2

Comment fractionner des cellules ?

1	Placez le curseur dans la cellule que vous voulez fractionner.	Exemple Cellule 1
2	Choisissez dan le menu 'Tableau' l'option Fractionner les cellules…	
3	Choisissez le nombre de colonnes et de lignes que vous voulez introduire dans la cellule en cliquant sur les petites flèches.	Nombre de colonnes : 2 Nombre de lignes : 1
4	Cliquez sur 'OK'.	Exemple Cellule 1

Comment modifier la largeur ou la hauteur d'une colonne ou d'une ligne ?

1	Placez le curseur sur le bord de la colonne ou de la ligne que vous voulez déplacer. Le curseur change de forme: ou
2	Cliquez sur le bouton gauche de la souris et faites glisser le bord de la cellule vers la gauche, vers la droite, vers le haut ou vers le bas jusqu'à obtenir la largeur ou la hauteur souhaitée. La largeur de la colonne change automatiquement pour l'ensemble du tableau.
3	Si vous souhaitez modifier la largeur ou la hauteur d'une cellule en particulier, sélectionnez d'abord la cellule concernée.
4	Dans le menu 'Tableau', option 'Propriétés du tableau', vous pouvez aussi paramétrer une largeur ou une hauteur pour les cellules. Vous pouvez ainsi choisir la même hauteur ou la même largeur pour plusieurs cellules.

Comment choisir l'alignement dans une cellule ?

1	Sélectionnez les cellules dont vous voulez aligner le texte (=mettre le texte à gauche, au centre ou à droite, en haut ou en bas).	
2	Cliquez sur le bouton droit de la souris et choisissez l'option Alignement de cellules	
3	Choisissez l'alignement souhaité parmi les 9 possibilités	

• Annexe VII. Mode d’emploi kit de survie

L’**Outil 3** de cette Boîte à outils explique ce qu’est un kit de survie, pourquoi le rédiger et comment le faire. Nous vous conseillons vivement de lire l’outil 3 avant d’entamer la rédaction du kit.

Le présent **mode d’emploi** vous guidera lors de l’écriture du kit de survie. Il reprend des conseils et des questions très précises pour:

- compléter vos coordonnées et votre fonction au sein de l’organisation
- mettre sur papier les **connaissances essentielles pour l’exercice de votre fonction**:
  - les **tâches**,
  - les **ressources** que vous utilisez pour mener à bien vos tâches (documents de référence, instruments de travail, vocabulaire spécifique, contacts, réseaux).

ANNEXES

Vos coordonnées et votre fonction au sein de l'organisation

Nous vous proposons de commencer le kit de survie en vous présentant. Joignez si possible l'organigramme actuel détaillé de votre organisation.

- Nom - Prénom
- Titre de la fonction
- Nombre d'années d'expérience dans cette fonction
- Direction – Service
- Date de départ prévue
- Nom du chef fonctionnel

- Vos nouvelles coordonnées, si vous acceptez que votre successeur vous contacte après votre départ. Si c'est le cas, pour quels aspects, dans quelle mesure et à quel moment votre successeur pourra-t-il vous contacter ?

Connaissances essentielles pour l'exercice de votre fonction

1. Tâches[8]

Quelles sont vos tâches et éventuelles sous-tâches ?

Nous vous conseillons d'élaborer d'abord votre carte des tâches (voir **Outil 1**) qui vous permettra d'identifier vos **tâches critiques**[9]. N'oubliez pas les tâches critiques que vous effectuez occasionnellement. Vous pouvez utiliser votre description de fonction comme check-list.

Nous vous suggérons de parcourir ensuite pour chaque tâche critique (et, éventuellement, les 'sous-tâches' qui la composent) les questions ci-dessous. N'hésitez pas à passer les questions qui vous semblent superflues ou pas d'application.

Quoi ?	De quelle tâche s'agit-il ? Décrivez succinctement la tâche.
Pourquoi ?	Quel est le résultat de la tâche ? Quelle est son utilité ?
Quand ?	A quels moments et à quelle fréquence réalisez-vous cette tâche ?
Comment ?	Processus • De qui recevez-vous cette tâche ? Pour qui l'accomplissez-vous ? Où vous situez-vous dans la chaîne ? Quels sont les personnes et les services impliqués (client, collègue, fournisseur…) ? Nommez ces personnes/services. Vous les décrirez de façon plus précise sous la rubrique 2. Ressources. • Comment s'organise la communication avec votre chef à propos de cette tâche (le rapportage) ? Documents de référence[10] et instruments de travail[11] • Quels documents et instruments de travail utiliser ? • Existe-t-il des descriptions écrites de la manière dont la tâche doit être exécutée (procédures, normes…) ? • Comment votre successeur verra-t-il qu'il fait bien son travail ? Des instruments de mesure sont-ils disponibles à cet effet ? Y a-t-il des indicateurs ? Lesquels ? Nommez ces documents et instruments. Vous les décrirez de façon plus précise sous 2. Ressources. Compétences et connaissances nécessaires • Quels sont les connaissances et les savoir-faire à acquérir en priorité pour réaliser cette tâche (connaissance de telle législation, savoir rédiger…) ? • Qu'est-ce qui peut être assimilé ultérieurement ?

[8] Tâches: ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.
[9] Critique: sans transfert de connaissances, la tâche risque de ne plus pouvoir être effectuée ou de l'être avec un niveau de qualité réduit, des retards ou des erreurs. La notion de 'caractère critique' est amplement abordée à la page 12.
[10] Documents de référence: ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.
[11] Instruments de travail: ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

Aide

- Existe-t-il une formation qui prépare à cette tâche ? Laquelle ?
- Qui pourra aider votre successeur à réaliser cette tâche ? Qui pourra le conseiller ou le coacher (chef, collègues directs…) ?

Votre expérience

- Décrivez une situation où vous avez particulièrement bien réalisé cette tâche.
- Décrivez une situation où la réalisation de la tâche a été difficile ou impossible. Expliquez comment votre successeur pourra faire face à de telles situations.
- Racontez une 'expérience mémorable' en rapport avec cette tâche, une histoire dont vous avez beaucoup appris et que vous n'oublierez jamais.

Indiquez pour chaque expérience les leçons que vous avez tirées.

Risques et derniers conseils

- Selon vous, qu'est-ce qui pourrait mal se passer dans l'exécution de cette tâche ? Comment éviter le problème ?
- Autres conseils pour votre successeur ?

Urgences ?

- Est-ce qu'il y a des actions que votre successeur devra faire en urgence, dès qu'il sera là ? Qu'est-ce qui doit être fait au juste ?
- Au bénéfice de qui exactement ?
- Dans quel délai le dossier doit-il être traité ?
- Où êtes-vous arrivé dans le traitement de ce dossier ? Quelles sont les étapes qui restent à réaliser ?
- Où votre successeur trouvera-t-il les pièces du dossier (PC, armoire, bac à courrier…) ? Veuillez indiquer l'emplacement précis ou l'URL.
- Y a-t-il un collègue au courant du dossier qui pourra aider votre successeur ?
- Pour quels aspects ce collègue pourra-t-il être utile ?
- Ce dossier pose-t-il problème ? Si oui, quels sont, d'après votre expérience, les points d'attention ?
- Autres conseils pour votre successeur ?

2. Ressources

Documents de référence[12]

Quels sont vos documents de référence ?

Nous vous conseillons d'en dresser d'abord la liste et de décrire ensuite chaque document de référence à l'aide des questions ci-dessous.

Quoi ?	De quel document s'agit-il ? Donnez le titre du document, son auteur, la date de rédaction et une description succincte du contenu.
Pourquoi ?	• Pour quelles tâches utilisez-vous ce document ? • Quel est le degré de contrainte lié à l'utilisation du document (obligatoire, facultatif) ?
Où ?	Où votre successeur trouvera-t-il ce document (armoire, PC, intranet, disque réseau…) ? Veuillez préciser l'emplacement du fichier ou l'URL.
Comment ?	Aide Qui pourra donner plus d'explications à votre successeur sur l'intérêt et la façon d'utiliser ce document ? Votre expérience • Dans quelles circonstances conseillez-vous à votre successeur d'utiliser ce document ? • De quelle manière conseillez-vous à votre successeur d'utiliser ce document (à la lettre ou au sens large, de A à Z ou en partie seulement) ? • Dans quel(s) cas conseilleriez-vous à votre successeur de **ne pas** utiliser ce document ?

[12] Documents de référence : ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

Instruments de travail [13]

Quels instruments de travail utilisez-vous ?

Nous vous conseillons d'en dresser d'abord la liste et de décrire ensuite chaque instrument de travail à l'aide des questions ci-dessous.

Quoi ?	De quel instrument s'agit-il ? Précisez le nom de l'instrument et décrivez-le de façon succincte.
Pourquoi ?	• A quoi sert cet instrument ? En quoi vous est-il utile ? • Quel est le degré de contrainte lié à l'utilisation de cet instrument (obligatoire, facultatif) ?
Où ?	Où votre successeur trouvera-t-il l'instrument (armoire, PC, intranet, disque réseau…) ? Veuillez préciser l'emplacement du fichier ou l'URL.
Comment ?	Aide • Qui pourra donner plus d'explications à votre successeur sur l'intérêt et la façon d'utiliser cet instrument ? • Pensez-vous qu'il soit nécessaire que votre successeur suive une formation pour maîtriser cet outil ? Votre expérience • Décrivez une situation où vous avez utilisé cet outil à bon escient et de façon particulièrement fructueuse (quand ? comment ?) • Y a-t-il des risques que votre successeur utilise cet instrument à mauvais escient ou de façon peu rentable ? Si oui, quand ? Comment ?

[13] Instruments de travail : ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

Vocabulaire spécifique[14]

Quels sont les termes que vous utilisez et que votre successeur ne comprendra pas d'emblée ?

Peut-être une liste de ces termes existe-t-elle déjà. Si oui, où votre successeur pourra-t-il la trouver ? Sinon, nous vous proposons de créer un petit lexique. N'oubliez pas d'y inclure les termes ou abréviations que vous êtes seul à utiliser et que votre successeur rencontrera dans vos notes et dossiers.

Vous pouvez préciser chaque terme à l'aide des questions ci-dessous.

Quoi ?	Qu'est-ce que cela signifie ?
Quand ?	Dans quel contexte utilise-t-on ce terme (en interne, en externe…) ?
Comment ?	Qui pourra, si nécessaire, donner des informations complémentaires à votre successeur sur la signification et l'emploi du terme ?

ANNEXES

[14] Vocabulaire spécifique: ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

Contacts[15]

Qui sont vos contacts ?

Nous vous proposons de dresser une liste de ces **personnes/services**. N'oubliez pas ceux avec qui vous collaborez de façon occasionnelle mais que votre successeur aura tout de même intérêt à connaître.

Précisez s'il s'agit de contacts internes ou externes à votre organisation.

Certains contacts personnels peuvent également être utiles à votre successeur. Ajoutez-les si vous le souhaitez, en indiquant que votre successeur pourra les contacter de votre part.

Nous vous suggérons de décrire chaque contact à l'aide des questions ci-dessous. Passez outre les questions qui vous semblent superflues.

Qui ?	Quel service/quelle personne votre successeur a-t-il intérêt à connaître ? • S'il s'agit d'un service, précisez son nom et sa position dans l'organigramme, ainsi que les coordonnées du responsable et de la personne de contact habituelle. • S'il s'agit d'une personne, indiquez son nom, sa fonction et ses coordonnées.
Pourquoi ?	• Décrivez brièvement les cas où vous faites appel à cette personne/ce service. • Décrivez brièvement les cas où cette personne/ce service fait appel à vous.
Comment ?	• Votre collaboration avec cette personne/ce service est-elle occasionnelle ou régulière ? • Comment nouer contact ? Quels sont les éléments auxquels cette personne/ce service accorde beaucoup de valeur ? (expertise, position hiérarchique, sens de l'initiative, motivation, précision…) • Autres conseils pour votre successeur ?

[15] Contacts : ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

Réseaux[16]

Quels sont les réseaux dont vous faites partie ?

Nous vous proposons de donner un aperçu des groupes où votre successeur sera amené à vous remplacer.

Vous pouvez décrire chacun de ces groupes à l'aide des questions ci-dessous.

Quoi ?	• Comment le groupe s'appelle-t-il ? • S'agit-il d'un groupe interne ou externe à votre organisation ? • Depuis quand existe-t-il ? • Quelle est sa composition ? Qui est le responsable (nom, fonction, coordonnées) ?
Pourquoi ?	Pourquoi a-t-il été créé ? Quel est son rôle ?
Comment ?	• Comment le groupe fonctionne-t-il ? • Quelle est la fréquence des réunions ? • Quel est votre rôle dans ce groupe ? • Est-ce que le groupe dispose d'un espace électronique pour le partage de documents et la collaboration à distance (site, blog, plateforme de collaboration…) ? Comment y avoir accès ? • Où trouver les comptes rendus des réunions et les autres documents de ce groupe ? • Y a-t-il des points particuliers utiles à mentionner par rapport au fonctionnement, à la culture et aux valeurs du groupe ? • Autre information ?

[16] Réseaux : ce terme est repris dans le Lexique à la page 31.

REMERCIEMENTS

La Direction générale Communication interne et Gestion des connaissances du SPF Personnel et Organisation remercie les membres de KMnet, le réseau des gestionnaires des connaissances fédéraux, qui ont activement collaboré à l'élaboration de cette Boîte à outils SENIORS-JUNIORS :

- Lieselot De Brauwer, du SPF Economie,
- Thierry Van Bever, du SPF Justice,
- Belinda Gielen, Olivier Vanderkelen et Hilde De Turck, de l'Office national de l'emploi (ONEM),
- Patricia Bal, An Kesenne et Greet Coeckelbergh, de l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA).

Un merci tout particulier à Christelle Caruel de l'IFA qui s'est portée volontaire pour élaborer avec nous les exemples de cette Boîte à outils.

NOTES

NOTES



Transmettre son savoir. Boîte à outils SENIORS-JUNIORS

La Boîte à outils complète le Guide méthodologique SENIORS-JUNIORS publié en 2006 par le SPF Personnel et Organisation. Elle est destinée à faciliter, dans la pratique, le transfert des connaissances entre collaborateurs expérimentés (seniors) et collaborateurs moins expérimentés (juniors), et s'adresse principalement:

- aux **seniors** qui souhaitent partager leurs connaissances avec un ou plusieurs juniors et, plus particulièrement, à ceux qui occupent des fonctions-clés et préparent éventuellement à moyen terme leur départ,
- aux **juniors** qui souhaitent apprendre de leurs collègues seniors.

Cette publication propose trois outils pratiques susceptibles de faciliter le transfert des connaissances sur le terrain:

- **Outil 1. La carte des tâches**
  La carte des tâches aide le senior à identifier les tâches pour lesquelles un transfert des connaissances est nécessaire.

- **Outil 2. Le plan de transfert des connaissances**
  Le plan de transfert des connaissances aide le senior et le junior à construire un plan d'action efficace.

- **Outil 3. Le kit de survie**
  Le kit de survie aide le senior dont le successeur n'est pas encore en service à mettre par écrit ses connaissances essentielles.

La version électronique de la Boîte à outils SENIORS-JUNIORS, de même que les différents templates associés, sont disponibles sur www.fedweb.belgium.be (rubrique 'A propos de l'organisation' > 'Gestion des connaissances').

Contact

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Communication interne et Gestion des connaissances (DG COMM-KM)
Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles
Tél.: +32 (0)2 790 58 00
KM@p-o.belgium.be



Editeur responsable: Jacky Leroy • Rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2010/7737/07
Juin 2010